

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za sociologiju

DIPLOMSKI RAD

Žena, majka, šefica:

Mehanizmi i strategije žena na rukovodećim poslovnim
pozicijama

Studentica: Doris Brala

Mentorica: doc. dr.sc. Ksenija Klasnić

Zagreb, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. Uvod	2
2. Teorijski okvir.....	4
2.1. Moć kao ključni koncept rukovodećih pozicija	4
2.2. Dvostruko opterećenje žena	7
2.3. Ciklički oblik karijere.....	16
2.4. Stakleni strop	19
2.5. Primjer dobre prakse: Mamforce standard	24
3. Pregled dosadašnjih istraživanja.....	26
4. Metodologija istraživanja	29
4.1. Ciljevi i svrha istraživanja.....	29
4.2. Postupak provedbe istraživanja	29
4.3. Uzorak istraživanja	30
4.5. Mjerni instrumenti	31
5. Rezultati istraživanja	33
5.1. Dvostruka opterećenost: organizacija kućanskih i obiteljskih obaveza	33
5.2. Planiranje trudnoće s obzirom na karijeru i reakcija poslovne okoline.....	41
5.3. Utjecaj majčinstva na karijeru.....	44
5.4. Odnos poslovne okoline prilikom napredovanja u karijeri.....	47
5.5. Potpora u razvoju karijere	49
5.6. Samopredodžba vlastitih prednosti	50
5.7. Izazovi i prepreke rukovodeće pozicije.....	52
6. Rasprava	54
6.1. Organizacija "druge smjene"	54
6.2. Cikličnost karijere	56
6.3. Stakleni strop	57
7. Zaključak.....	60
Popis literature	63

1. Uvod

Tema ovog rada su mehanizmi i strategije kojima se koriste žene koje su ujedno i majke zaposlene na visokim, rukovodećim poslovnim pozicijama kako bi balansirale uspješnu poslovnu karijeru i majčinsku ulogu. Rad se sastoji od teorijsko konceptualnog i empirijskog dijela te kvalitativnog istraživanja. Teorijski dio rada se oslanja na više socioloških fenomena vezanih uz žene, majčinstvo i karijeru. Kroz njega je pružen pregled fenomena i problema s kojima se žene susreću tijekom svoje poslovne karijere, posebice ukoliko su istovremeno i majke.

U radu će se najprije obraditi problem moći u sociologiji te njegova povezanost s preprekama prilikom ženskog preuzimanja moći. Nadalje, obraditi će se tri ključna fenomena s kojima se žene susreću prilikom usklađivanja poslovne i obiteljske sfere. Prvi fenomen koji će se obraditi je fenomen "dvostruke opterećenosti", odnosno očekivanja da žene uz sve poslovne obaveze ujedno na kraju radnog dana preuzmu i svu brigu unutar vlastite obitelji i kućanstva. Drugi fenomen odnosi se na razliku između muškog i ženskog tipa karijere. Dok muškarci uglavnom imaju progresivnu karijeru pri čemu nakon završetka formalnog obrazovanja ulaze na tržište rada te tamo napreduju i povećavaju prihode, žene većinom imaju ciklički tip karijere. To znači da nakon završetka obrazovanja se zaposle, rade, rode, izbivaju sa radnog mjesta, ponovo se vraćaju na poziciju prije trudnoće i tako u krug. Naposljetku, obraditi će se pojam "staklenog stropa", odnosno prepreke s kojom se žene suočavaju prilikom napredovanja na radnom mjestu. Riječ je o simboličnom nazivu koji objašnjava često nevidljivu prepreku s kojom se žene susreću u poslovnom svijetu, pogotovo ukoliko istovremeno pokušavaju balansirati posao i obitelj. Time se označava oblik diskriminacije na radnom mjestu pri čemu se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava napredovanje dok muškarci dominiraju na visokim položajima. Također, pružiti će se i uvid u dosadašnja istraživanja provedena na temu majčinstva i karijere.

U empirijskom dijelu rada prikazati će se provedeno kvalitativno istraživanje sa sudionicama koje su majke te rade na rukovodećim poslovnim pozicijama.

Kroz provedeno istraživanje (dubinske intervju) pokušalo se odgovoriti na pitanje koje mehanizme i strategije žene koje su ujedno i majke koriste kako bi održale uspješnu poslovnu karijeru, odnosno balansirale majčinsku ulogu i rukovodeću poslovnu poziciju. Istraživanjem se željelo utvrditi na koji način su tijekom svoje karijere i majčinstva izašle na kraj s fenomenom staklenog stropa, dvostruke opterećenosti te cikličkog tipa karijere. Cilj istraživanja bio je ispitati i pokušati odgovoriti na tri temeljna istraživačka pitanja: 1. Na koji način su se u poslovnom svijetu izborile s potencijalnom diskriminacijom na radnom mjestu te uspješno prebrodile fenomen "staklenog stropa" prilikom napredovanja u karijeri? 2. Kako su tijekom trudnoće i majčinstva izbjegle ciklički tip karijere te uskladile majčinstvo i izbivanje s radnog mjesta s napredovanjem na poslovnoj poziciji? 3. Na koji način usklađuju i obavljaju kućanske i obiteljske obaveze kako bi smanjile efekt "dvostrukog opterećenja"? U radu će biti prikazani odgovori sudionica o usklađivanju poslovnog i privatnog, mehanizmima podjele rada "druge smjene", reakcije poslovne okoline na saznanje o trudnoći te izazovi i prepreke na radnom mjestu prilikom vraćanja s porođajnih dopusta i prilikom napredovanja u karijeri, kao i mehanizmi pomoću kojih su to sudionice uspješno prevladale.

2. Teorijski okvir

2.1. Moć kao ključni koncept rukovodećih pozicija

Prije nego što možemo govoriti o balansiranju uspješne karijere i zadovoljavajućeg obiteljskog života, potrebno je razmotriti koncept moći koji je ključan dio obilježja rukovodećih poslovnih pozicija. Svaka rukovodeća uloga, pogotovo u poslovnom svijetu, zahtjeva od pojedinca da s određenim stupnjem moći upravlja drugim ljudima i zadacima. Način stjecanja moći, kao i demonstracija moći nakon što ju se stekne, ovisi o mnogo faktora.

U današnje je vrijeme unatoč mnogim društvenim pomacima od starih patrijarhalnih struktura i dalje uobičajeno da je muškarac taj koji se nalazi na nekoj rukovodećoj poziciji, poziciji moći. Ukoliko se na tom mjestu nalazi žena, to je i dalje donekle neobično. To je pogotovo izraženo kada je riječ o pojedinim profesijama, koje se smatraju pretežito "muškima". Sandberg (169:2014) navodi zanimljivo zapažanje autorice Glorije Steinem koja kaže: "tko god ima moć preuzima imenicu - kao i normu, dok oni s manje moći dobiju pridjev". U hrvatskom jeziku se to kaže "žena pilotkinja", "žena inženjerka", "žena vozačica sportskih automobila", gdje se s naglašavanjem imenice "žena" upućuje na to da je to donekle neuobičajeno, odnosno van nekakve norme.

Također, s obzirom da su moć i uspjeh često usko povezani, veoma bitan faktor u uspostavljanju odnosa moći proizlazi iz samog načina, odnosno razlike kako muškarci i žene percipiraju vlastiti uspjeh. Sandberg navodi kako je posljedica već primarne socijalizacije prilikom koje se djevojčice uči skromnosti i samozatajnosti pri čemu se pretjerano priznavanje vlastitih kvaliteta i uspjeha i iskazivanje želje za vodstvom i moći karakterizira kao negativno i kao "hvalisavost" i "nametljivost". Samim time kasnije u životu žene su sklonije neuspjeh doživljavati vrlo duboko i kao vlastitu nesposobnost i nedostatnost, a uspjeh umjesto da shvaćaju kao vlastitu zaslugu objašnjavaju različitim vanjskim faktorima (puno sam radila, posrećilo mi se, pomogli su mi i slično). Sandberg (41:2014) kaže kako je više istraživanja u različitim industrijama pokazalo kako su žene sklonije lošije procjenjivati vlastite rezultate nego što oni zapravo jesu.

Time se znatno ograničavaju u preuzimanju moći u mnogim ulogama u životu, pri čemu se najveći učinak očituje na radnom mjestu.

Autoričina je pretpostavka da je kod muškaraca upravo suprotno. Zbog obrnutog modela socijalizacije gdje se potiče asertivnost, samopouzdanost, zalaganje za sebe, muškarci pridaju uspjeh unutarnjim (vlastitim) faktorima, a neuspjeh eksternaliziraju. Dakle, uspjehe shvaćaju kao rezultat vlastitih napora i sposobnosti, a neuspjeh objašnjavaju vanjskim faktorima te su mnogo skloniji prihvatiti moć te se koristiti njome za uspjeh i napredovanje u poslu i životu općenito.

Sandberg (2014) ističe i bitan faktor uspjeha unutar tradicionalnih poslovnih institucija koji ovisi upravo o tome je li se žena dovoljno uklopila, je li postala takoreći "jedna od dečki" - to se u poslovnom svijetu može primijetiti već na prvim poslovnim ženama koje su nosile muška odijela i košulje kako bi se uklopile i kako se ne bi isticale kao žene. Time je jasno vidljivo kako je koncept moći, posebice u poslovnom okruženju, uvelike određen spolom te je to često igra u kojoj žene gube.

Ipak, rukovoditeljske sposobnosti nisu određene spolom. Znanja, vještine iskustva i sposobnosti organizacije i vođenja znanja su i kvalitete koje je moguće naučiti i steći neovisno o spolu, samo je potrebna vježba i obrazovanje koji su ključ za preuzimanje moći u poslovnom svijetu.

Pitanjem moći u okviru društvene teorije bavili su se mnogi sociolozi. Društveni odnosi i strukture često su vođeni, ili barem pod utjecajem, odnosa moći između pojedinaca ili društvenih skupina.

Posebice je važno Weberovo određenje pojma moći. Adamović (2011:22) navodi Weberovu definiciju moći koja predstavlja "izglede da se u okviru jednog društvenog odnosa provede vlastita volja usprkos otporu, bez obzira na čemu se zasnivaju ti izgledi". Pritom se naglašava aspekt nametanja volje i autoriteta drugima koji znatno ovisi o društvenoj stvarnosti. Ističe kako je Weber pokazao kako moć teži vlasti i time podrazumijeva podložnost i poslušnost te je ona nametanje svoje volje drugima usprkos otporu. Posebna važnost proizlazi iz normi koje imaju uporište u tradiciji, pri čemu se fizička i duhovna nadmoć muškaraca u

patrijarhalnoj kulturi podrazumijevala. Time je jasno vidljivo kako se kroz povijest i tradiciju konstantno provlačila jednostrana dinamika u omjeru moći između muškaraca i žena. Kako bismo uopće mogli raspravljati o ženskom preuzimanju moći u današnjem svijetu te dolasku do rukovodećih poslovnih pozicija, potrebno je uzeti u obzir društveno povijesni kontekst odnosa moći koji su doveli do neravnoteže u njenoj preraspodjeli te strukturama koje je bilo potrebno mijenjati kao i mehanizmima koje se moralo primijeniti kako bi se do toga došlo.

Adamović navodi i Bourdieuvu teoriju koja se temelji na analizi vladavine muškaraca, prema kome podjela rada s obzirom na spol ima presudan utjecaj u nastanku kolektivnih habitusa. Po njemu, navodi Adamović, rodovi su spolno određeni habitusi i društvena konstrukcija nastala kolektivnim učinkom socijalizacije. Pritom je bitan i aspekt obrazovanja koji Adamović (2011:42) navodi u kontekstu Milla koji je naglasio kako zbog nemogućnosti pristupa nekim zanimanjima žene ne postižu vrhunske uspjehe. Naime, kroz povijest je bilo uobičajeno da žene nemaju jednaku mogućnost pristupu obrazovanju kao muškarci. Dok su se oni obrazovali za razna zanimanja i struke, žene su najčešće ostajale u kućanstvu.

Pitanje moći predmet je mnogih rasprava, kako filozofskih tako i socioloških. Moć je jedna od ključnih tema sociologije i ostalih društvenih znanosti jer podrazumijeva pitanje nametanja volje i upravljanja drugim ili drugima u određenim situacijama i kontekstima. Često do prepreka u dolasku kako do moći, tako i do uspjeha dolazi iz sustava obrazovanja.

Sandberg (2014) navodi primjer Škole biznisa na Harvardu u kojoj su do 2010. američki studenti imali bolje rezultate i od studentica i od međunarodnih studenata, dok Nitin Nohira nije imenovao Youngme Moon na poziciju prodekanice poslovnog programa i Robin Elykao savjetnicu i stručnjakinju za pitanje spola i raznolikosti koje su podigle razinu svijesti među studentima te se usredotočile na male promjene koje su studenti mogli odmah provesti u djelo, poput recimo veće pozornosti rječniku koji se koristi na kolegijima. Tako su i oblikovale novu, zajedničku definiciju toga što znači rukovođenje to došle do definicije koja kaže: "rukovođenje se vrti oko toga da drugi postanu bolji zato što

ste vi prisutni i oko toga da znate da vaš utjecaj ostaje i onda kad ste vi odsutni"(Sandberg, 2014:188).

S time se slaže i Heptonstall (2002) koja naglašava kako je jedna od bitnih prepreka ženskom preuzimanju moći dugo bilo obrazovanje. Danas, kako taj problem (djelomično) jenjava, sve je više poduzetnica u različitim poslovnim područjima. Zbog pristupa visokoj formalnoj naobrazbi koja je prije bila dostupna isključivo muškarcima danas se taj jaz počinje smanjivati. Prije nekoliko desetljeća to nije bilo moguće jer su žene i kada su pokušavale izgraditi poslovnu karijeru većinom ostajale unutar tradicionalnih takozvanih "ženskih područja" poput trgovine, proizvodnje hrane, kozmetike i mode. Nisu imale dovoljno mogućnosti i prilika u poslovnoj i tehničkoj izobrazbi kao i u financijama i marketingu te su na tom području slabo parirale muškarcima.

2.2. Dvostruko opterećenje žena

U rješavanju problema usklađivanja poslovnog i obiteljskog života, što je preduvjet kako bi se moglo ostvariti uspješnu poslovnu karijeru, potrebno je krenuti od privatne sfere. Posebno se često u raspravama o ženama i karijeri postavlja pitanje dvostruke opterećenosti. Od žena se nerijetko očekuje da uz sve poslovne obaveze koje preuzmu također ne smanjuju angažman i vrijeme posvećeno obitelji i kućanstvu. Iako su žene pronašle svoj put na tržište rada te se polako uspinju korporativnim ljestvicama, nerijetko se događa da svoju majčinsku ulogu ne zamijene poslovnom, već samo obiteljskim i kućanskim obvezama dodaju i one poslovne. Događa se probijanje žena iz privatne u javnu sferu, no s druge strane zbog nedostatka ulaska muškaraca u privatnu, obiteljsku sferu i preuzimanja značajnijeg dijela obiteljskih i kućanskih zadataka na sebe dolazi do efekta dvostruke opterećenosti. Žene uz poslovne zadatke i dalje obavljaju većinu kućanskih i obiteljskih poslova. To su pokazali i rezultati istraživanja provedenog u sklopu projekta "Žene na tržištu rada- procjena utjecaja roda" koju je provela udruga B.a.B.e. 2015. godine. Bertek i Dobrotić (2016) navode kako iako su rezultati pokazali da se relativno velik broj i muških i ženskih ispitanika (nešto više od 45% za obje skupine) slaže s tvrdnjom kako žena i muškarac trebaju ravnopravno dijeliti kućanske poslove, pokazalo se kako praksa zaostaje za stavovima jer se na konkretnim pitanjima poput "Tko u obitelji češće kuha" ili

"Tko u obitelji češće pere i glača rublje" pokazalo kako to u vrlo visokom postotku čine samo žene, ili češće žene nego muškarci.

Heptonstall (2002) navodi problem i samih očekivanja glede ženine uloge. Društvo u sferi obiteljskih obaveza i odgovornosti stavlja mnogo veći teret na ženu nego li na muškarca, što obično znači da žene preuzimaju veću odgovornosti u kućanskim poslovima, brizi o djeci i starijim članovima obitelji što uvelike ograničava ženu koja istovremeno pokušava razviti posao i karijeru, ali i ispuniti obaveze prema obitelji. Nadalje, Heptonstall (2002:26) navodi da je rad u domu i obitelji teško mjeriti u većini zemalja u tranziciji u koje pripada i Hrvatska te je teško doći do podataka o tome u kojoj mjeri obiteljske obveze olakšavaju ili otežavaju poduzetničke aktivnosti žena. Ipak, u današnje vrijeme muškarci više sudjeluju u kućanskim poslovima koji su se prije smatrali isključivo ženskima, a s druge strane ženama su se otvorile neke nove mogućnosti koje olakšavaju spajanje poslovnog i privatnog jer su danas mnogi poduzetnički pothvati vezani za rad kod kuće, posebice u sferi novih tehnologija ili izrade proizvoda koji ne zahtijevaju veću tehnološku opremu i prostor.

Također, Heptonstall navodi rezultate nekih istraživanja poput Studije o korištenju vremena koje su se provodile u mnogim zemljama kako na Istoku, tako i na Zapadu u suradnji s EUROSTAT-om još od 1960-ih godina, koja su pokazala kako žene najviše vremena na obiteljske dužnosti troše između 25. i 34. godine života, iako u nekim zemljama postoji drugi vrhunac u kasnoj srednjoj dobi. To se može objasniti time što je danas sve prisutniji trend kasnijeg stupanja u brak i kasnijeg zasnivanja obitelji što znači da do perioda najveće posvećenosti obitelji dolazi nešto kasnije u životu. O kompliciranosti usklađivanja privatnog i poslovnog te pokušavajući ilustrirati dvostruku opterećenost, autorica Rosin (160:2014) navodi citat rukovoditeljice White u Facebooku koja kaže: "Zaboravite na ravnotežu, riječ je o *stapanju*" misleći pritom na to da su rad, igranje i briga o djeci i spavanje izmiješani zajedno unutar razdoblja od 24 sata.

Još jedan od problema prilikom raspodjele opterećenja "druge smjene" je situacija da se muškarčeva karijera smatra primarnom i važnijom za obitelj, a to mu često dopušta da se njegovo vrijeme provedeno na poslu računa kao "vrijeme za obitelj" te time izbjegava podjednaka uključenost u kućanske poslove, navode Bartley,

Blanton i Gilliard (2005). Autori tvrde da se tako ženin posao i karijera ne smatra jednako važnim te se vrijeme provedeno na poslu ne smatra doprinosom obitelji na jednak način kao i muškarčevo te se time ne može izuzeti od kućanskih i obiteljskih zadataka. Također, navode kako se kućanski poslovi često dijele u dvije kategorije, muških i ženskih, koje su autori Barnett i Rivers nazvali zadatcima "visoke i niske kontrole". Zadatci niske kontrole su uglavnom "ženski" poslovi poput kuhanja i čišćenja i to su uglavnom zadatci koje se mora izvršavati na dnevnoj bazi i u točno određeno vrijeme. S druge strane, zadatci "visoke kontrole", odnosno "muški poslovi" poput održavanja auta, vrta ili iznošenja smeća spadaju u poslove koje imaju specifično definiran početak i kraj, ali nemaju striktno zadan vremenski okvir kada se moraju obaviti, već izvršitelj sam bira vrijeme kada će im se posvetiti, što muškarcima ostavlja mnogo više fleksibilnosti oko obavljanja njihovog dijela kućanskih poslova.

Najveći izazov ženama koje su majke predstavlja usklađivanje osobnog i poslovnog, a to se pokazuje pogotovo zahtjevnim kada se pokušavaju uskladiti majčinske obaveze sa željom za napredovanjem u karijeri.

Kroz povijest su žene bila uključene gotovo isključivo u obiteljsku sferu te su žene vrlo teško (gotovo nemoguće) dolazile ne samo do rukovodećih ili radnih pozicija u javnoj sferi općenito, već i do potrebnog obrazovanja kako bi uopće ostvarile mogućnost za javno djelovanje. Iako se to promijenilo, još uvijek je u nekoj mjeri uvriježeno mišljenje kako je ženi mjesto isključivo u privatnoj sferi, a tome u prilog govore i brojne sociološke teorije i autori koji su pisali o tome.

Adamović (22:2011) navodi kako je Durkheim smatrao obitelj jednom od najvažnijih društvenih institucija te je žene smjestio unutar obiteljske i privatne sfere s naglaskom na centralno mjesto u kontekstu društvene funkcije reprodukcije. Comte se pak pozivao na subordinaciju žena muškarcima u skladu s pravilima svoje "pozitivne filozofije" gdje po njemu svaki spol ima svoju funkciju koja je povezana s prirodnom ekonomijom obitelji gdje prirodno vlada subordinacija žene muškarcima te mlađih starijima. Obitelj je po njemu počivala na tri konstantna odnosa: jednakosti među braćom, poštovanja između djece i roditelja i odnosu autoriteta i poslušnosti između muškarca i žene. Na žene je gledao kao nositeljice strukturalno drukčijih funkcija koje su specijalizirane za

obiteljsko, s naglaskom na funkciju reprodukcije, kućanskih zadataka i obaveza te brige za potomstvo i moralni odgoj. Nadalje, bitnim ističe Durheimove zapise o usavršenoj i visokoj podjeli rada kao oznaci modernih društava koja stvara nove odnose među ljudima. Bourdieu navodi nove mogućnosti školovanja, promjene funkcija školskih ustanova u reproduciranju razlike između rodova i kontrolu reprodukcije s posljedicom kasnijeg stupanja u brak. Time dolazi do smanjenja broja članova domaćinstva i skraćivanje prekida profesionalnih aktivnosti u vrijeme rođenja djece, povećanje stope razvoda, ali i smanjenja stope zaključenih brakova što dovodi do pojave novih tipova obitelji. U tom kontekstu, obrazovanje žena je povećalo njihove izgled u društvu. (Adamović,2011:114)

Ipak, čak i u današnje vrijeme kada žene ipak imaju mnogo više prilika i mogućnosti za obrazovanje, razvoj i samoostvarenje, svejedno se konstantno nalaze pred dvojmom koja često zahtjeva odabir samo jednog područja: majčinstva ili karijere, odnosno privatnog ili javnog djelovanja. S tim problemom pokušava se nositi velik broj žena u svijetu te traže načine i mehanizme kako spojiti ta naizgled dva odvojena svijeta.

Sheryl Sandberg navodi veliku dilemu i pritisak na žene glede društvenih i bioloških očekivanja od njih i njihovih tijela. "Kad karijere traže maksimalnu posvećenost, biologija traži da imamo djecu"(Sandberg, 2014:26). Time se vrlo jasno prikazuje s jedne strane potreba za zadovoljavanjem biološke predispozicije za ostvarivanjem potomstva i osjećaj dužnosti i norme koju ispunjavanje toga nosi, dok se s druge strane nalaze vlastite želje i očekivanja žene od njenog vlastitog života i karijere. Mnogo (posebice visokoobrazovanih) žena tijekom svoje poslovne karijere suočava se upravo s tom dilemom: nastaviti poslovni put i uspinjanje na poslovnoj ljestvici ili uzeti pauzu zbog zasnivanja obitelji te riskirati kasnije teže (a ponekad i nemoguće) ponovno uključivanje u poslovni svijet i borbu za rukovodećim poslovnim pozicijama. Također, Sandberg (2014) navodi kako upravo zbog majčinstva često nastaje egzodus visokoobrazovanih žena i nastaje jaz na rukovodećim pozicijama. Tome svjedoče i istraživanja koja pokazuju da dok muševi rade često više prekovremenih, majke su sklonije prekinuti svoje poslove i karijeru u korist majčinstva i obiteljskih obveza. Navodi istraživanje (121:2014) provedeno 2000. godine na sveučilištu Yale među generacijama 1979., 1984., i 1989. i 1994. koje je pokazalo kako je među

diplomantima s tog sveučilišta u dobi od 40ak godina samo 56% žena ostalo na tržištu rada, dok među muškarcima taj postotak iznosi visokih 90%. Ono što se najčešće događa u praksi jest to da žene kada postanu majke smanjuju svoj angažman na poslu dok očevi ne, a često ga i povećavaju. Vrlo je važno dovesti u ravnotežu odnos žene i obitelji jer je to preduvjet da žena istovremeno bude produktivna na radom mjestu te time ostvaruje svoju ulogu u radu i rastu poduzeća.

Badinter (25:2013) navodi klasifikaciju i heterogenost ženskih odluka autorice Catherine Hakim koja u svojoj knjizi eng. *Work lifestyle choices in the 21st century* dijeli žene i njihove odluke glede karijere na tri skupine. Kako bi se pobliže objasnilo pitanje heterogenosti ženskih odluka glede majčinstva i karijere, angloamerički istraživači su potaknuti fenomenom žena koje se odlučuju na život bez majčinstva predložili određene klasifikacije i tipologije. Hakim tako razlikuje tri kategorije žena te navodi procjene koliko žena spada pod koju kategoriju. Po njoj, prvu kategoriju čine žene orijentirane prema domu (eng. *home-centered*) kojih je 20%, a njima su glavni prioritet obitelj i djeca. Preferiraju biti nezaposlene, odnosno, na svoje stečene diplome gledaju kao na intelektualni miraz te su otvorene za socijalnu i obiteljsku politiku. Iduću skupinu čine prilagodljive (eng. *adaptive*) kojih je 60%. Riječ je o raznolikijoj skupini žena koje se trude kombinirati obiteljske i poslovne obaveze, odnosno održati svoju majčinsku ulogu zajedno s karijerom. Na stečeno obrazovanje gledaju pragmatično, stekle su obrazovanje kako bi radile, ali žele raditi tako da nisu potpuno uključene u profesionalnu karijeru kako bi im ostalo dovoljno vremena za obiteljske obaveze. Treću skupinu čine žene bez djece orijentirane prema poslu (eng. *work-centered*) kojih je 20%. Njihov glavni prioritet je zaposlenje ili ekvivalentne aktivnosti na javnoj sceni poput politike, sporta ili umjetnosti. U potpunosti su uronjene u svoj posao i karijeru te svoje obrazovanje gledaju kao veliko ulaganje.

Autorica Leinert Novosel (1999) navodi rezultate istraživanja provedenog 97. godine u četiri najveća grada u Hrvatskoj (Zagrebu, Splitu, Osijeku i Rijeci) na 1300 ispitanika o promjenama glede uloge žene. Ističe kako postoje dva oprečna koncepta gledanja na društvenu ulogu žene, a to su tradicionalistički i modernistički. Tradicionalistički pogled na žene gleda samo kroz prizmu kućanica

i kućanskih obaveza dok modernistički pogled zagovara jednake mogućnosti i prava ženama bez obzira na spol. Rezultati spomenutog istraživanja pokazali su kako mladi većinom zagovaraju modernistički koncept, ali i dalje smatraju kako je žena ta čija je uloga i u budućnosti brinuti se prvenstveno o kućanstvu. Autorica smatra kako je potrebno promijeniti shvaćanje najmlađih generacija o potrebi tolerantnih partnerskih odnosa koji započinju u obitelji s obzirom na nezamjenjivu važnost rane socijalizacije.

Kako bi se pokušalo približiti obiteljsko i poslovno, potrebno je prvo krenuti od one sfere na koju je pojedincu lakše utjecati. Obitelj koju zasnivamo temelji se na našoj osobnoj odluci te je upravo to ključno područje i točka s koje je potrebno krenuti kako bi se osigurali maksimalni preduvjeti za stvaranje ravnoteže kako u osobnom, tako i poslovnom životu te samim time omogućilo napredovanje i uspjeh u oba.

Sandberg (2014) navodi kako je potrebno osigurati mehanizme koji bi omogućavali ženama da lakše usklade poslovne i kućanske zadatke, kao i poticati žene da ostanu na radnom mjestu. Ne bi smjele odustajati od prihvaćanja prilika za napredovanje kao i prihvaćanja novih poslovnih izazova koji bi mogli dovesti do napredovanja u karijeri zbog trenutnih ili budućih obiteljskih i kućanskih zadataka. Također, odgovornost svake žene za napredak u vlastitoj karijeri i životu leži i u njoj samoj. Postojeći mehanizmi nerijetko su loši i napredak je spor te svaka žena ima odgovornost izboriti se, ne odustati, a posebice ako uspije - pomoći drugim ženama u svojoj okolini u izgradnji karijere. Također, ono što Sandberg naglašava kao iznimno bitno je odluka o izboru životnog partnera, koju smatra jednom od najvažnijih odluka koje žena može donijeti, a koja utječe na pomoć ili otežavanje njenog napretka u karijeri. Upravo odabir partnera koji podržava ambiciju i želju za napredovanjem u karijeri te ispunjavanjem na poslovnom planu, a istodobno prihvaćajući ravnopravnu odgovornost unutar privatne sfere, obitelji koju zasniva dvoje ravnopravnih partnera u velikoj mjeri utječe na to kako će taj put izgledati.

Heptonstall (2002) iznosi rezultate istraživanja o obiteljskom, poslovnom i institucionalnom okruženju u kojem djeluju, kojim je 2001. godine prigodnim uzorkom ispitano skoro 200 poslovnih žena, menadžerica i poduzetnica u

Hrvatskoj. Njih 72,3% tvrdilo kako im partner pruža potpunu podršku u karijeri, što je izrazito bitno jer ostvarenje emocionalne stabilnosti svakako olakšava svakodnevne napore u izgradnji poslovne karijere. Također, 90,9% ispitanica tvrdi kako im je obitelj jako važna, a 9,1% značajna što pokazuje kako je želja poslovnih žena da usklade osobni, obiteljski život, i onaj poslovni, izrazito velika s obzirom da vrlo visok postotak poslovnih žena i dalje smatra obitelj veoma bitnim faktorom u svom životu.

Badinter (2013) pojašnjava upravo taj problem. Što je veći stupanj obrazovanja žene, smanjuje se obujam kućanskih poslova, a povećava opseg poslovnih aktivnosti, no to rijetko kad znači kako njihov partner više radi u kući. Badinter navodi kako Singly tvrdi da obrazovni kapital žene služi kako bi se mogle koristiti usluge izvan obitelji što si majke s manje sredstava ne mogu priuštiti. Kaže kako je "radikalna promjena društvenih običaja približila muškarce i najobrazovanije žene, a istodobno je te žene udaljila od njihovih sestara s nižim stupnjem obrazovanja" (Badinter, 2013:21). Vidljiv je nastali sraz koji nije smanjio nejednakosti, već ih je samo prebacio na drugo mjesto. Iako viši stupanj obrazovanja i bolje radno mjesto ne jamče partnera koji će preuzeti znatan dio kućanskih odgovornosti na sebe, ipak u nekoj mjeri znači mogućnost financiranja vanjske pomoći u tim aspektima, bilo u pogledu kućnih pomoćnica, spremačica, kuharica ili dadilja za djecu čime se dodatno pojačava jaz između najobrazovanijih i manje obrazovanih žena.

Rosin (2014:50) navodi kako više nije aktualno stremljenje prema omjeru u odnosu 50-50, odnosno pola-pola kada je riječ o dužnostima u braku. U današnje je vrijeme u obiteljskoj podjeli uloga omjer koji je podložan neprestanoj promjeni, nekada je to osamdeset naprema dvadeset, nekada šezdeset naprema četrdeset, a autorica to naziva "brakom na klackalici", pri čemu jedan od partnera može uvijek uskočiti na jednu stranu pa se te uloge konstantno mijenjaju kako se partneri prilagođavaju životnim situacijama. Ti brakovi funkcioniraju jer u njima nisu toliko strogo utemeljene rodne uloge. Također se kako autorica kaže ne vode niti nekakvim izvanjskim mjerilima ravnopravnosti spolova, već teže individualnom samoispunjenju koje svaki od partnera pokušava ostvariti u raznim fazama braka.

O specifičnim rodnim strategijama i bračnim ulogama govore Hochschild i Machung kao nizu mehanizama i strategija koje partneri oba spola primjenjuju kako bi uredili i uskladili obiteljski i poslovni život. Muškarci rodne strategije (eng. *gender strategies*) temelje na vjerovanjima o muškim i ženskim ulogama koje se formiraju još u ranom djetinjstvu. Time se stvaraju veze između onoga što određeni muškarac misli o vlastitoj muškosti, kako se osjeća i što zbog toga čini. Tvrdi da na isti način djeluju i žene. Tako se rodna strategija svake osobe definira s obzirom na sferu s kojom se pojedinac želi primarno identificirati (kućanska, obiteljska ili poslovna) te posljedično, koliko moći u braku želi imati. Sukladno s time, formiraju se po autoricama i tri tipa bračnih uloga koje žene mogu primijeniti. To su tradicionalna, egalitarna i tranzicijska. Žena koja preuzima tradicionalnu bračnu ulogu, iako je najčešće zaposlena, ne identificira se s poslovnim uspjesima, već s kućanskim aktivnostima te želi da njen muž svoj identitet formira na temelju svog profesionalnog djelovanja. Pritom želi imati manje moći od njega u odnosu i braku, a jednako tako želi i tradicionalni muškarac. Žena koja strebi egalitarnom tipu bračne uloge želi se identificirati s istim područjima kao i njen muž, i obiteljskim i poslovnim te imati jednaku količinu moći u braku. Između ta dva tipa nalazi se tranzicijski (prijelazni) tip bračne uloge u kojem žena strebi identifikaciji s kućanskom sferom i želi pomoći mužu u privređivanju za kućanstvo, ali želi da se njezin suprug primarno fokusira na zarađivanje za život. Muškarac koji preuzima tranzicijsku bračnu ulogu želi da njegova žena radi i pomaže u prihodima kućanstva, ali istovremeno očekuje da ona obavlja i većinu kućanskih poslova. (Hochschild, Machung 2012:15)

Bitno je napomenuti kako kojem god idealu i tipu odnosa i uređenja bračnog i poslovnog života par težio, teret dvostruke opterećenosti utječe i na muškarca i na ženu. Ako muškarci dijele drugu smjenu sa svojim suprugama, to na njih utječe direktno, odnosno, ukoliko ju ne dijele na njih utječe kroz njihove žene radi pritiska koje to vrši na njih i posljedično na njihov odnos, navode Hochschild i Machung (2012:189).

U kontrastu sa strategijama koje se pripisuju mijenjajućim ulogama muškaraca i žena u današnjem društvu biti "supermama" (eng. *supermoming*) način je obavljanja poslova i opterećenja obje smjene bez nametanja supruzima jer velika većina vjeruje kako je taj dodatan posao njihova zadaća. Neke bi željele da njihovi

muževi dijele taj posao s njima, no misle da nemaju razloga to tražiti od njih. Kako bi se pripremile emocionalno na preuzimanje strategije "supermame", žene razvijaju viziju sebe kao organiziranih, kompetentnih žena koje ne trebaju puno odmora i nemaju puno osobnih potreba.

Hochschild i Machung (2012:194) navode kako pritom majke rade duge sate na poslu, ali primjenjuju niz drugih strategija kako bi uspješno obavljale i svoje kućanske i obiteljske obaveze. Tako primjerice drže djecu navečer duže budom kako bi s njima provele vrijeme po povratku s posla. Također, jedna od strategija koju pritom primjenjuju je smanjenje obima različitih životnih aktivnosti poput kućanskih poslova, bračnih aktivnosti, osobnih potreba i potreba djeteta. Taj set strategija obuhvaća smanjenje percepcije o tome što je sve potrebno obaviti u kući, oko djeteta, u braku ili za sebe samoga kako bi se sve potrebe (barem djelomično) zadovoljile. Pritom se žene koje su preuzele tradicionalnu bračnu ulogu ispričavaju za stanje u kući i smatraju da je to izravna reprezentacija njih samih, dok se žene u egalitarnoj bračnoj ulozi trude ne brinuti o tome kako kuća izgleda te se štoviše ponose sa stvarima koje su izbacile s popisa "bitno" (2012:195).

Još jedan set strategija koji autorice navode (2012:197) je traženje pomoći iz svih dostupnih resursa, čemu mnogi parovi, ukoliko su u prilici, pribjegavaju. Neki od njih su u financijskoj mogućnosti priuštiti si plaćenu pomoć u kući, bilo s kućanskim poslovima, bilo glede čuvanja djece. Druge žene se okrenu za pomoć svojim majkama, svekrvama ili drugim ženskim rođakinjama za pomoć oko djece.

Ipak, najviše žena prilikom postajanja "super-mamom" najprije smanji s vlastitim potrebama te odustanu od čitanja i ostalih različitih hobija, druženja s prijateljima, tjelovježbom i općenito vremenom za sebe. Nakon toga na red dolazi primjena ostalih strategija. Većina žena kombinira više navedenih strategija, smanjenje obima posla, vlastitih potreba i traženje pomoći kako bi postale "super-mame".

2.3. Ciklički oblik karijere

Zanimljiv fenomen vezan za poslovne karijere žena događa se u trenutku kada se žene odlučuju imati djecu te napuštaju na neko vrijeme radno mjesto radi brige o djetetu. To autorica Walter naziva cikličkim oblikom karijere te navodi kako odricanje od roditeljskih i obiteljskih uloga vrijedi i za muškarce i za žene te stoga ukoliko oboje partnera rade moraju surađivati kako bi to uspješno ostvarili. (Leinert Novosel, 1999) Ipak, zamijećena je znatna razlika u karijerama muškaraca i žena, odnosno u njihovim oblicima i generalnom toku. Naime, autorica ističe kako muškarci imaju progresivan oblik karijere koji se sastoji od stjecanja obrazovanja, ulaska na tržište rada, napredak, povećanje prihoda i povećanje svoje pozicije. Muškarcima je lakše kontinuirano se usredotočiti na razvijanje svojih kompetencija i karijere jer najčešće od trenutka kada uđu na tržište rada generalno nemaju nikakvih značajnih prekida u karijeri.

S druge strane, žene često zapada zamka cikličkog oblika karijere, pri čemu se one "vrte u krug" jer, iako jednako kao i muškarci završe obrazovanje i ulaze na tržište rada, nedugo zatim napuštaju radno mjesto kako bi rodile, ponovo se vraćaju na istu (ili ponekad čak i nižu) radnu poziciju, ponovo rađaju i tako u krug. To je sustav u kojem mnogo žena izgubi motivaciju za napredovanjem i borbom za boljim radnim pozicijama jer im sustav nameće da biraju između djece i obitelji te karijere. Velik broj njih pritom zaključi kako doista ne mogu biti jednako uspješne na oba područja te zbog mnogih faktora, od kojih su najčešći nerazumijevanje i manjak podrške kako u poslovnom, tako i u obiteljskom okruženju, odlučuju se posvetiti samo majčinskoj ulozi te stagniraju s poslovnim napretkom.

Rosin (2014) smatra kako je feminizam tijekom prošlog stoljeća poticao žene da djeluju suprotno onome što se nekada smatralo ženskom prirodom: prvo da se zaposle dok su neudane, potom da nastave raditi i nakon udaje, a zatim da rade čak i kada kod kuće imaju malu djecu. Poseban se naglasak stavlja na vertikalnu pokretljivost zbog obrazovanja koje pruža ženama mnoge mogućnosti koje prije nisu imale.

Jedan od postojećih problema također je i činjenica da institucije često više ulažu u muškarce jer je statistički veća šansa da će ostati na radnom mjestu, što čini

svojevrnsni začarani krug. S obzirom na veće ulaganje institucija u muškarce oni češće ostaju na radnom mjestu i napreduju u karijeri, a zbog nedostatka poticaja i prilika žene se nerijetko niti ne trude nakon trudnoće vraćati u borbu za napretkom u karijeri. Istraživanje "Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u Republici Hrvatskoj" provedeno 2009. godine na reprezentativnom uzorku od 1363 ispitanika pokazalo je kako se nešto više od trećine ispitanika izjasnilo kako bi za suradnika za važan i dobro plaćen posao radije odabralo muškarca nego ženu, isto kao i da bi na poslu prije tražili pomoć od muškog kolege. Također, više od dvije trećine ispitanika se složilo s tvrdnjama o podcjenjivanju ženskih sposobnosti na radnom mjestu (Kamenov, Galić, 2011).

Sandberg (2014) navodi kako se često događa kako žene već puno prije samog postajanja majkom velik broj njih sebe ograničava unaprijed mišlju o zahtjevnosti buduće majčinske uloge i obiteljskih obaveza te prerano odustaju od ulaganja u sebe i svoju karijeru. Nerijetko žene već i pet, a čak i više godina prije samog zasnivanja obitelji razmišljaju i procjenjuju svoje buduće korake u karijeri s obzirom na tu varijablu. Primjerice, ukoliko bi željele u idućih nekoliko godina zasnovati obitelj te postati majkom, mnogo žena već tada prestaje preuzimati nove prilike i projekte na poslu te se aktivno ne javljaju za preuzimanje novih odgovornosti s mišlju kako će se kroz nekoliko godina morati nositi s majčinskom ulogom te neće moći istovremeno balansirati obitelj i zahtjevne poslovne obaveze koje bi sad mogle preuzeti na sebe. Ono što Sandberg (114:2014) ističe je kako žene rijetko donesu jednu konačnu odluku o prekidu karijere, odnosno davanju otkaza na radnom mjestu. Umjesto toga, događa se kako one donose velik broj malih odluka po putu, prilagođavajući se i žrtvujući za ono što im se čini kako će jednom dovesti do uvjeta za zasnivanje obitelji.

Leinert Novosel (1999) navodi kako je s jedne strane tijekom druge polovice dvadesetog stoljeća došlo do poboljšanja položaja žena glede pitanja poput prava glasa, obrazovanja i zaposlenja, s druge strane i dan danas su žene u nešto lošijem položaju od muškaraca kada se uzmu u obzir napredovanje na radnom mjestu i dolazak do rukovodećih poslovnih pozicija. Tu pojavu naziva "piramidalnom zakonitošću", odnosno, što je neki poslovni položaj viši, na njemu se nalazi manje žena te se stoga na vrhu gotovo nikad ne nalaze žene. To vrijedi za sve žene, iako je situacija nešto bolja u razvijenijim i mnogoljudnijim zemljama.

Rosin (102:2014) navodi podatke američkog Zavoda za statistiku rada iz 2011. godine koji su utvrdili kako žene obavljaju 51,4% rukovodećih i stručnih poslova, što je značajan postotak pogotovo kada se uzme u obzir da je taj broj 1989. godine iznosio 26,1%.

Kada je riječ o napredovanju u poslovnoj sferi, metafora koja se često koristi za ilustriranje tijeka i napretka u poslovnoj karijeri su "ljestve", čime se simbolizira putanja i uspon na hijerarhijskoj ljestvici, ali i često općeprihvaćen koncept kako postoji samo jedan ispravan put i način za dolaženje do poslovnog uspjeha, odnosno "do vrha". Kroz povijest pokazalo se kako taj model mnogo više pogoduje muškarcima zbog mnogih razloga, neki od kojih su spomenuti u prethodnim poglavljima. Muškarcima je zbog njihovog linearnog oblika karijere koncept ljestvi prirodniji jer neprestano "ostaju na ljestvama", odnosno ne suočavaju se poput žena s problemom prekidanja poslovne karijere na duži period te često više puta u životu zbog trudnoće i majčinstva.

Nasuprot muškom, linearnom obliku karijere, ženski, cirkularni, podrazumijeva mnogo prepreka i otegotnih okolnosti u procesu ponovnog uključivanja žena u poslovnu sredinu, a posebice kada je riječ o vraćanju u utrku za vodeće poslovne pozicije. Zbog nemogućnosti žena da ravnopravno sudjeluju u linearnoj utrci za vodeće poslovne pozicije te tako konkuriraju muškarcima, Sandberg navodi novi koncept napretka u poslovnoj strukturi. Navodi kako je koncept ljestvi (odnosno linearnog oblika karijere) zastario te ga je potrebno zamijeniti novim, koji naziva penjalicom. Taj koncept prilagođen je novim trendovima u obiteljskom i poslovnom svijetu te je primjeren za oba spola. Postepeno nestaje tendencija zapošljavanja na jednom radnom mjestu na kojem se ostaje tijekom cjelokupnog radnog vijeka, odnosno penjanje po jednim ljestvama. Nasuprot linearnoj i cirkularnoj karijeri koncept penjalice nudi drugačiji pristup. Postoji samo jedan način da se dođe do vrha ljestvi, no postoji mnogo različitih načina za doći do vrha penjalice. Model penjalice pogoduje svima, a osobito ženama koje započinju karijeru, mijenjaju ju ili zaustavljaju na neko vrijeme zbog raznih okolnosti te ponovo ulaze na tržište rada nakon što neko vrijeme nisu radile. "Sposobnost da se oblikuje jedinstveni put s povremenim pokliznućima, zaobilascima, pa čak i slijepim ulicama, nudi bolju priliku za samoostvarenje od krutih ljestvi" (Sandberg, 2014:68).

2.4. Stakleni strop

Pojam "stakleni strop" koristi se kako bi se opisale prepreke s kojima se žene suočavaju prilikom napredovanja na radnom mjestu. Strop s jedne strane označava prepreku, odnosno određeni stupanj iznad kojega je teško ili nemoguće prijeći, a stakleni ilustrira činjenicu kako je često riječ o preprekama koje su nerijetko neprimjetne. Pritom je bitan aspekt onemogućavanja napretka neovisno o kvalifikacijama koje pojedinac ima.

Jergovski (2010:404) navodi definiciju staklenog stropa koja kaže da je to "termin koji označava oblik diskriminacije na radnom mjestu, a koristi se kako bi se imenovala situacija u kojoj se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava napredovanje u tvrtki, u kojoj muškarci dominiraju na visokim položajima".

Heptonstall (2002) govori o tome kako često poduzetnice imaju poteškoća s probijanjem staklenog stropa, odnosno ne mogu se uspeti na viša mjesta u poduzećima. Istovremeno, njihova se dvostruka uloga na radnom mjestu i u obitelji nedovoljno priznaje. Štoviše, ne samo da se nedovoljno priznaje, već je upravo široko prihvaćeno stajalište kako je ženi primarna dužnost briga za djecu i obitelj često glavni problem kada dođe pitanje imenovanja žena na rukovodeće poslovne pozicije. Kod poslodavaca je prisutan određeni strah da će žena biti lošija u izvršavanju radnih zadataka na toj poziciji ukoliko dođe do situacija kada će morati birati između obiteljskog i poslovnog. Zanimljivo je kako se kod muškaraca taj problem nikada ne dovodi u pitanje, odnosno podrazumijeva se njihova predanost poslu pri čemu se ne umanjuje njihova odanost i rad za obitelj kod kuće.

Adamović (2011) navodi teoriju autorice Rhode koja je pokušala identificirati prepreke ženskom pohodu na upravljačke položaje. Ona navodi kako se te prepreke mogu podijeliti na unutarnje i vanjske. Kao jednu od najvažnijih vanjskih prepreka navodi upravo efekt staklenog stropa koji nastaje temeljem stereotipnog procjenjivanja sposobnosti žena, što onda kao efekt ima nemogućnost vertikalne mobilnosti. Druga prepreka, unutarnja, kreće od pretpostavke o ženskoj nepoduzetnosti koja proizlazi iz nesigurnosti i nedostatka samopouzdanja. Rhode smatra kako uz objektivne prepreke napredovanju, žene

često muči problem internaliziranja stereotipa, tako da manjak samopouzdanja može rezultirati smanjenom ambicijom ili čak odustajanjem što dovodi do efekta samoispunjavajućeg proročanstva. Kao treću prepreku, koja je po svojem tipu vanjska, navodi "organizacijsko nepovjerenje" prema ženama i njihovom "stilu" upravljanja.

Ipak, u posljednjim desetljećima događa se određeni pozitivni pomak pod utjecajem polaganog mijenjanja svijesti ljudi i zbog promjena u strukturi samih obitelji i obiteljskih odnosa. Također, Rosin (102:2014) navodi obrat koji se dogodio posljednjih 40ak godina na tržištu rada. Tehnološki napredak doveo je do toga da su neka zanimanja zbog napretka tehnologije postala zastarjela te je na današnjem tržištu rada sve više tražena kompetentnost u "komunikacijskim vještinama", u čemu su tradicionalno žene smatrane uspješnijima. Uz to dolaze i osobine poput brižnosti, empatije i strpljenja koje se tradicionalno pripisuju ženama te su za razliku od snage teško nadomjestive strojevima.

Jedan od glavnih mehanizama koji onemogućavaju napredovanje žena na radnom mjestu su mnogi stereotipi s kojima se žene u poslovnom i profesionalnom okruženju susreću. Sandberg (2014) navodi problem u potkrepljivanju rodних stereotipa koji kreće od najranijeg djetinjstva i odgoja. Djevojčice su u školama često uspješnije od dječaka upravo zato što se u školama nagrađuje poslušno ponašanje, odnosno obrazovni sustav u nekoj mjeri pogoduje djevojčicama na način da se nagrađuju ono što se smatra tradicionalno "ženskim" karakteristikama poput poslušnosti, pitomosti, urednosti i slično. Ali na radnom mjestu je situacija potpuno drugačija te se višim plaćama i boljim radnim pozicijama nagrađuju tradicionalno "muške" karakteristike poput asertivnosti.

Nameće se pitanje: kako pomiriti to dvoje? U isto vrijeme potrebno je i obrazovni sustav prilagoditi dječacima te povećati prepoznavanje nekih "muških" karakteristika, odnosno priznavanje i nagrađivanje svih pozitivnih osobina kako bi se možda dovelo do toga da se istovremeno djevojčice ohrabri preuzeti samopouzdanije i više asertivne obrasce ponašanja koji će im biti od pomoći u budućnosti. Heptonstall (2002) navodi kako škole (a često i same obitelji) vrlo često repliciraju postojeće društvene spolne stereotipe. Zato bi osim uvođenja novih programa trebalo obratiti pozornost i na to da škole omoguće jednake šanse

dječacima i djevojčicama. U Hrvatskoj se još uvijek osjećaju ostaci patrijarhalnog i tradicionalnog sistema te je upravo zato potrebno raditi na osvještavanju i uklanjanju negativnih spolnih stereotipa.

Adamović (145:2011) navodi pokušaj sistematizacije teorija koje se bave odnosom žena i upravljanjem autorica Mayerson i Ely. Ističe kako autorice polaze od pretpostavke kako iz socijalizacije i usvojenih rodnih uloga proizlaze individualne razlike u stajalištima i ponašanju žena i muškaraca prema kojima su žene manje kompetentne za upravljanje. Iz toga slijedi kako će se žene približiti postignućima muškaraca ukoliko će razvijati vladajuće socijalne vrijednosti i vještine, a to se prema autoricama najbolje može postići obrazovanjem i vježbom. Kao drugo polazište koje se zasniva na sličnim pretpostavkama navode razlike u upravljačkim postignućima koja se ne tumače socijalizacijskim procesima nego mogućnostima pristupa moćnim položajima. Temelji se na tome da različite strukture moći, kao primjerice seksizam koji je u osnovi patrijarhalnih društvenih vrijednosti, sprečavaju napredovanje žena. Treće polazište tvrdi kako iako su muškarci i žene doista drugačije socijalizirani, te razlike nije potrebno zanemarivati već bi na njima trebalo inzistirati. Navode kako je primjerice ženska statičnost u organizacijskim uvjetima rezultat više vrijednosti koje uključuju "ponašanja, stilove i formiraju rad tradicionalno povezan s muškarcima i muškosti". Oprečne vrijednosti, koje su karakteristične za žene, po njima javna sfera sustavno ignorira i time ih veže za kuću i obiteljsku sferu. Stoga, ukoliko se ženama dopusti pristup upravljačkim položajima one će proizvesti način upravljanja koji se temelji na potpuno drugačijim vrijednostima od onih koje proizvode muškarci i time bi se postigla kvalitativna razlika od koje bi svi imali korist, a ponajviše organizacije koje bi se tako otvorile nekim novim vrijednostima.

Autorica Heptonstall (2002) naglašava kako se često u procesu učenja poduzetničkih vještina zanemaruju rodne razlike. Pritom nije rijetkost da se u obrazovnim programima za ženski dio populacije uči na primjeru muških uloga i studija slučaja čime se zanemaruje činjenica da žene imaju različita iskustva, potrebe i preferencije i pritom donose drugačije poslovne odluke čemu je bitno posvetiti pažnju. Samim time mnogo bolji efekt imaju studije slučaja u kojima su žene protagonisti jer ženama ti primjeri mnogo više koriste, a imaju i određene

psihološke učinke poput podizanja svjesnosti žena o njihovom položaju i osobitostima ženskog poduzetništva. Pritom navodi slovenski primjer pri čemu su slovenski istraživači pokušavali ustanoviti suočavaju li se poduzetnice s nekim posebnim preprekama s kojima se njihovi kolege poduzetnici ne susreću i pritom su definirali sljedeće čimbenike: društveni i kulturni utjecaj, pritiske društveno konstruiranih spolnih i rodni uloga, prepreka u obrazovnim programima, nedostatak samopouzdanja, menadžerskih sposobnosti, informacija, financijskih sredstava, zapreka zbog bračnog statusa, korištenje sofisticirane tehnologije i odsutnost podrške vlasti.

Kao jedan od primjera koji najbolje ilustrira kako se u poslovnom okruženju manifestiraju naučeni stereotipi o muškarcima i ženama Sandberg navodi istraživanje u kojem je jasno vidljiva razlika u percepciji između muškaraca i žena na radnom mjestu. Ono što se kod muškaraca prihvaća kao poželjno ponašanje na radnom mjestu i zbog čega su prihvaćeni i omiljeni, žene to isto ponašanje čini marginaliziranim i odbačenim. Istraživanje koje Sandberg (55:2014) navodi provelo se pod nazivom "*Heidi vs. Howard*" (Heidi protiv Howarda). U toj su studiji znanstvenici sa Škole biznisa na Columbiji proveli studiju koja je testirala percepciju muškaraca i žena na radnim mjestima. Studija je krenula s analizom slučaja o stvarnoj poduzetnici Heidi Roizen koja je "postala uspješna poduzetnica za rizične fondove koristeći se svojim 'otvorenim karakterom' i širokom osobnom i profesionalnom mrežom kontakata". Zatim su polovici svojih studenata dali da pročitaju Heidinu priču, a drugoj istu tu priču s razlikom u tome da su ime "Heidi" promijenili u "Howard". Zatim su dali studentima da procjenjuju Heidi, odnosno Howarda po pitanju kompetentnosti. Iako su studenti i Howarda i Heidi procijenili jednako kompetentnima, Howard im se činio kao privlačniji kolega. Heidi su percipirali kao sebičnu osobu za koju ne bi željeli raditi. Rezultati tog istraživanja pokazali su kako su uspjeh i sviđanje, odnosno pozitivan društveni status pozitivno korelirani za muškarce, a negativno za žene.

To između ostalog, može biti i jedan od faktora koje žene već na samom početku odbija od ustrajanja u napretku u karijeri i borbe za višim radnim pozicijama, znajući kako će im s tom pozicijom i moći istovremeno pripasti i negativna društvena slika koju će morati nositi.

Autorice Prijić-Samaržija, Avelili Holjevac i Turk (1055:2009) navode kako se može "unutar prikrivenih diskriminacijskih mehanizama koji općenito perpetuiraju podzastupljenost žena razlikovati primarnu i sekundarnu diskriminaciju". Primarna diskriminacija su oni slučajevi kada je žena diskriminirana zbog određenih predrasuda ili uvjerenja poput toga da ženama nije mjesto na nekim radnim mjestima, da žena ne bi trebala biti nadređena muškarcu ili da su žene općenito manje sposobne u poslovnoj sferi. Riječ je dakle o diskriminaciji temeljenoj na uvjerenjima kako su određeni stereotipi o razlikama između muškaraca i žena istiniti i opravdani što rezultira privilegiranim tretmanom muškaraca prilikom zapošljavanja, napredovanja na radnom mjestu i općenito dodjeljivanja odgovornijih pozicija. S druge strane, sekundarna diskriminacija temelji se na ekonomskim ili pragmatičkim razlozima. Pritom se na primjer misli na situacije kada do diskriminacije dolazi preferirajući muškarce nad ženama prilikom zaposlenja ili napredovanja rukovodeći se razlozima profita i efikasnosti. To se objašnjava vezanošću žena za kućanske i obiteljske obaveze pri čemu se prešutno podrazumijeva kako će žene formirati prioritete na način da žrtvuju karijeru zbog obiteljskih obaveza. Također se potkrepljuje i začarani krug većinskog postotka muškaraca na rukovodećim pozicijama retorikom koja kaže da s obzirom da upravljačku strukturu čine većinski muškarci, žene bi se teže snašle u tom okruženju što bi moglo rezultirati slabijim poslovanjem pa se automatski preferira muškarce.

Također Sandberg (2014) navodi problem internalizacije i stavova i lošeg ponašanja na radnom mjestu i samih žena prema svojem rodu. Uz problem lošeg odnošenja muškaraca prema ženama na radnom mjestu, često se javlja upravo problem lošeg odnošenja žena prema svojim kolegicama. Sandberg ističe kako je potreban određeni kolektivni pomak svijesti da se napravi korak prema napretku. Potrebno je da više žena osvijesti važnost podržavanja i poticanja jedne drugih i slavljenja međusobnih uspjeha i postignuća jer će upravo to pomoći da se dođe do kolektivnog pomaka. Žene čine pola populacije, a na nekim radnim mjestima i unutar nekih radnih kolektiva i znatno veći postotak. Ukoliko se tamo dogodi promjena u načinu prihvaćanja i odnošenja prema ženskim kolegicama i rukovoditeljicama, dogoditi će se i pomak u cjelini.

Ipak, primjećuju se pojedini pozitivni pomaci. Rosin (164:2014) navodi kako žene preobražavaju koncept rukovođenja. Pritom autorica navodi kako je barem šest opsežnih istraživanja u Americi potvrdilo kako se gubitak žena među višim rukovodećim pozicijama negativno odražava na opću dobit u poduzećima. Dotadašnji, stari stil upravljanja i nadzora s jednim rukovoditeljem smatra se ostavštinom vojničkog doba 50ih godina prošlog stoljeća. Novi model naziva se "postherojskim" ili "transformacijskim", a Julie Gerberding ga naziva "meta-rukovođenjem" ili "vodoravnim rukovođenjem":

"Vodoravno rukovođenje zahtijeva drugačije vještine od okomitog rukovođenja. Ono od pojedinaca traži da znaju pregovarati, da budu sposobni biti korektni i učinkoviti partneri i suradnici, da pronađu onaj treći put, da budu sposobni staviti se u tuđi položaj zahvaljujući emocionalnoj inteligenciji i empatiji. I premda i muškarci i žene posjeduju te vještine, smatram da u nekima od tih kvaliteta žene prednjače bilo zbog prirođene sklonosti, bilo stoga što im je to više usađeno odgojem nego muškarcima. A u ovom vrlo složenome svijetu u kojem živimo, takvo vodoravno rukovođenje vjerojatno je jedan od ključnih čimbenika uspjeha za svaku organizaciju" (Rosin,2014:164)

2.5. Primjer dobre prakse: Mamforce standard

Kao jedan od pozitivnih mehanizama koji pomažu ženama koje su ujedno i majke u poslovnom svijetu da uspješno usklade obiteljske obaveze te pritom ostvare uspješnu poslovnu karijeru razvijen je Mamforce standard kao strateški alat koji s jedne strane pomaže pružiti uvid u trenutno stanje kompanije u pogledu obiteljski odgovorne i rodno ravnopravne politike upravljanja, dok s druge pomaže u razvoju tih politika i praksi te jača prilagodbu potrebama zaposlenih žena i majki unutar kompanija koje prolaze kroz Mamforce certifikaciju.

"MAMFORCE® je inovativna metoda procjene i poslovne certifikacije koja objedinjuje korporativnu odgovornost prema obitelji i rodnu jednakost. Metoda procjene je znanstveno utemeljena i razvijena uz suradnju s vodećim akademskim i međunarodnim institucijama. Ta metoda je svojevrsni "strateški alat promjene organizacijske kulture koji pomaže kompanijama pri kreiranju podržavajuće i

uključujuće radne klime bazirane na otvorenoj komunikaciji i povjerenju uz poštovanju različitosti"¹.

Kompanije koje prolaze kroz MAMFORCE procjenu koja uključuje 6 područja: rodne prakse, fleksibilnost, podrška obitelji, komunikacija i *leadership* (vodstvo), upravljanje talentima te jednakost plaća. Usmjereni su na "organizacijsku kulturu i način poslovanja koji omogućava usklađenje privatnih i poslovnih obaveza uz poštovanje načela jednakih šansi za žene i muškarce". To znači da se u postupku evaluacije rada kompanije gleda postotak udjela muških i ženskih zaposlenika općenito, ali i u rukovodećoj strukturi. Neke od stavki koje se procjenjuju ali i potiču su društveno odgovorno poslovanje, poticanje i podržavanje osobnog i profesionalnog razvoja zaposlenika, financijska pomoć zaposlenicima s djecom, korištenje fleksibilnih radnih aranžmana nakon povratka s roditeljskog dopusta i u slučajevima bolesti djece, poticajno radno okruženje te mnoge druge stvari. Cilj je zaposlenicima pružiti mnoge pogodnosti od financijskih do boljih uvjeta rada te raznih aktivnosti koje pomažu zaposlenicima u očuvanju zdravlja.

Tvrtke koje prođu postupak procjene stječu status "Mamforce company". U Hrvatskoj su osnovni Mamforce standard stekle sljedeće kompanije: Lidl, Jana d.d., Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Poslovna inteligencija, Hrvatski Telekom, 24sata d.o.o., INA, d.d., VIPnet, Privredna banka Zagreb, Coca-Cola HBC Hrvatska te Zagrebačka banka d.d.

¹<http://www.mamforce.hr>

3. Pregled dosadašnjih istraživanja

Istraživanje "Majčinstvo i karijera" proveo je Institut za istraživanje i edukaciju Zaposlena mama koje se provelo u Hrvatskoj tijekom studenog 2014.godine na uzorku od 1200 zaposlenih majki. Rezultati pokazuju da prihodi zaposlenih majki u 60% slučajeva doprinose većem dijelu kućnog budžeta, dok s druge strane njihovi partneri samo u 20% slučajeva preuzimaju veću brigu o djeci. Posebno je zanimljiv podatak kako je tu riječ pretežito o obiteljima u kojima su majke s najvišim stupnjem obrazovanja (magistrice i doktorice znanosti) što pokazuje kako je obrazovanje izrazito bitan kapital kojim si žene mogu olakšati svakodnevni život. Rezultati su pokazali i kako je ženama izrazito bitna fleksibilnost na radnom mjestu u pogledu kliznog radnog vremena, povremenog rada od kuće i sažetog radnog tjedna (punih 40 sati ali drugačije raspoređeno). Sve te stvari majkama su dostižnije na višim menadžerskim pozicijama te ističu kao poruku da se žene ne bi trebale bojati "preuzimanja većih odgovornosti zbog straha od nemogućnosti usklađenja obaveza". Ipak, rezultati su pokazali i kako 46% žena smatra kako više nije u mogućnosti razvijati karijeru zbog dodatnih obiteljskih obaveza i nerazumijevanja poslovne okoline.

U istraživanju od 1200 ispitanica najveći broj ih je prvi put postalo majkom između 25-29 godina (oko 42%) i između 30-34 godine (31%). Kao dobru majku sebe ocjenjuje 50,5% ispitanica, a 34,9% smatra da ima dobre namjere, ali nije uvijek majka kakva bi htjela biti. Preko 30% njih smatra da su zbog majčinstva produktivnije na poslu, a oko 20% kako su zbog njega manje produktivne.

Na pitanje kada bi mogle promijeniti jednu stvar vezanu uz svoj posao osim 41,9% ispitanica koje su navele povećanje plaće (razumljivo u današnjoj ekonomskoj situaciji), 30,5% bitnim navodi potrebu povećanja fleksibilnosti u organizaciji posla, a 20,5% smanjenje broj sati na poslu.

Što se tiče ravnoteže poslovnog i privatnog života 46,8% izjavilo je kako je u ravnoteži, dok 44,7% smatra da nije u ravnoteži jer su više posvećene poslu nego privatnom životu. Također, 72,6% ih smatra kako bi ravnoteža poslovnog i privatnog života pozitivno utjecala i povećala njihovu produktivnost te je čak

76,1% ispitanica spremno za veću fleksibilnost u poslu prihvatiti smanjenje postotka plaće.

Istraživanje koje su proveli Bartolinac, Kamenov i Petrak 2009. godine u Hrvatskoj pokazalo je kako značajnu ulogu imaju stavovi o rodnim ulogama u percepciji pravednosti ostvarene podjele obiteljskih uloga. Rezultati istraživanja pokazali su kako iako se deklarativno prihvaća ravnopravni odnos između žene i muškarca u pogledu obavljanja kućanskih i obiteljskih poslova, deklarativna razina ne prati praktičnu gdje takva ravnopravnost uglavnom izostaje. Iako veći broj žena nego muškaraca zastupa egalitarniji pristup i podjelu kućanskih poslova, u praksi prilikom ostvarivanja tih uloga i stvarne podjele poslova ta egalitarnost izostaje.

Utjecaj majčinstva na karijeru 39,6% ispitanica nije smatralo odlučujućim faktorom, odnosno izjavile su kako se njihova karijera uspješno nastavila planiranim tijekom, a 33,9% ih smatra kako iako žele, zbog dodatnih privatnih obaveza nemaju više vremena za razvoj karijere. Također ih se i velik postotak (48,4%) ponekad osjeća krivom zbog toga što zbog poslovnih obaveza nisu u mogućnosti dovoljno vremena posvetiti obitelji. Ipak, pozitivno je kako se tako često osjeća samo 10,8% ispitanica, dok ih se 26,2% tako osjeća rijetko, odnosno nikada (7,4%).

Vrlo je zanimljivi rezultati istraživanja koje je objavljeno 2014. godine, a napisali su ga Krapf, Ursprung i Zimmerman za Federalnu banku St. Louisa. Autori su se u istraživanju pozabavili pitanjem koje je čest izvor stereotipa i predrasuda o ženama koje se odluče na majčinstvo te ih vrlo često stavlja pred mnoge prepreke u napredovanju na radnom mjestu. Uvriježeno je mišljenje koje dovodi do mnogih negativnih učinaka to da se ženina produktivnost smanjuje nakon što postanu majke te se samim time nađu diskvalificirane iz mnogih poslovnih prilika. Autori su se u istraživanju bavili mjerenjem produktivnosti žena na radnom mjestu s obzirom na varijablu majčinstva. Rezultati su pokazali kako kada se gleda čitava karijera u cijelosti, majke pokazuju puno veću razinu produktivnosti s obzirom na žene bez djece. S obzirom da je produktivnost na radnom mjestu relativno teško mjeriti pogotovo u nekim zvanjima poput liječnika ili menadžera, autori su odlučili svoju hipotezu testirati u akademskoj zajednici te su proučavali broj

provedenih i objavljenih istraživanja na uzorku od skoro 10 000 ekonomista te mnoge druge pokazatelje produktivnosti poput kvalitete časopisa u kojima su istraživanja objavljena. Osim toga, ispitali su i koliko djece ispitanice imaju, kada su ih imale, bračni status te su to proučavali s obzirom na varijablu izdanih znanstvenih radova.

Utvrđen je određen pad u produktivnosti kod žena koje imaju malu djecu (15-17%), žena s pred-adolescentima (22%) te žena koje su majke troje ili više pred-adolescenata (33%) . No, unatoč tomu, rezultati su pokazali kako majke ipak tokom karijere itekako nadoknade kratkoročnu "izgublenu" produktivnost na radnom mjestu. Jer, iako majčinstvo na neko vrijeme uspori ženin angažman na radnom mjestu, majčinstvo ih dugoročnije čini boljim zaposlenicima, odnosno općenito produktivnijima. Efekti roditeljstva te mehanizmi koji se kroz njega uče pomažu ženama da se lakše snalaze s više zadataka istovremeno, brzo reagiraju na nepredviđene situacije te lakše i brže donose odluke u stresnim situacijama . Problem leži u činjenici da trenutno tržište rada to još uvijek ne prepoznaje.

4. Metodologija istraživanja

4.1. Ciljevi i svrha istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je proučiti tri fenomena koja se tiču žena, majčinstva i karijere, a to su fenomen "staklenog stropa" (Reid, Kerr, Miller, 2003), cikličnost karijere (Walter, 1998) te fenomen dvostruke opterećenosti (Hochschild, Machtung, 2003). Kroz proučavanje ta tri fenomena željelo se utvrditi na koji način žene, koje su ujedno i majke, a rade na rukovodećim poslovnim pozicijama prevladavaju te prepreke te kojim se mehanizmima i strategijama pritom koriste. Kroz proučavanje fenomena "staklenog stropa" željelo se dobiti uvid u način probijanja nevidljive granice napredovanja kompetentnih žena na radnom mjestu te utvrditi na koji način su se u poslovnom okruženju izborile za visoka, rukovodeća mjesta. Pritom je veoma bitan i način nošenja s fenomenom cikličnosti karijere, s obzirom da je riječ o ženama koje su ujedno i majke, jer taj fenomen pretpostavlja kako žene zbog majčinstva (trudnoće, porodiljinog dopusta te svega što dolazi s majčinskim obvezama) češće i duže izbivaju s radnog mjesta te se nakon povratka na radno mjesto vraćaju na istu ili nižu poziciju te su u nemogućnosti dalje napredovati. Treći fenomen koji se istraživao je dvostruka opterećenost, odnosno "druga smjena" koju žene rade u vlastitom kućanstvu i obitelji te su se istraživali mehanizmi podjele kućanskih obaveza između partnera te usklađivanja osobnog i poslovnog.

4.2. Postupak provedbe istraživanja

Empirijsko istraživanje eksplorativnog tipa provedeno je kvalitativnom metodom polustrukturiranog intervjua. Dva glavna kriterija za odabir sudionica u ovom istraživanju bili su majčinstvo i rukovodeća poslovna pozicija. Potencijalnim sudionicama slao se poziv za sudjelovanje elektroničkom poštom na kontakte koji su dobiveni iz dva izvora. Jedan dio uzorka (dvije sudionice) činile su sudionice koje su bile osobni kontakti istraživačice, a ostatak su bile osobe koje su same sudionice ili kontakti istraživačice preporučili sukladno kriterijima istraživanja. Sudionice su pozvane na sudjelovanje elektroničkom poštom te se nakon njihovog pristanka dogovorio termin provedbe ispitivanja. Audio snimka intervjua snimana je pomoću diktafona na mjestu koje su sudionice same odabrale, tako da se

istraživanje provelo ili na radnom mjestu sudionica (njihov ured), u njihovom domu ili na adekvatnom javnom mjestu na kojem je osigurana povjerljivost i zaštita podataka i sudionica. Prije početka intervjua sudionice se podsjetilo na cilj i svrhu istraživanja te način njegove provedbe te je dobivena njihova suglasnost za snimanje intervjua uz objašnjenje načina zaštite njihovih osobnih podataka u sklopu istraživanja. Nakon provedbe intervjua audio snimke se transkribiralo, a transkripti su tematski analizirani, rezultati čega će biti izloženi u narednim poglavljima. Anonimnost osobnih podataka sudionica sačuvana je na način da se ni u radu, niti u transkriptima ne koriste njihova imena te je njihov identitet poznat samo istraživačici. U nastavku rada citati iz intervjua biti će navedeni isključivo uz navođenje dobi i tipa poduzeća u kojemu je sudionica bila zaposlena u vrijeme provedbe istraživanja (privatno ili javno) te broja djece, kako bi se osigurala zaštita njihovog identiteta. Istraživanje je provedeno tijekom travnja 2017.godine u Zagrebu, a provedeni intervjui su prosječno trajali trideset minuta, najkraći intervju trajao je dvadeset, a najdulji četrdeset minuta.

4.3. Uzorak istraživanja

Uzorak ispitivanja bio je prigodan, a činilo ga je 11 sudionica za čiji su odabir bila najvažnija dva kriterija: majčinstvo i rukovodeća poslovna pozicija. U kontekstu ovog istraživanja kao definicija rukovodeće poslovne pozicije koristila se definicija korištena 2011. godine u Istraživanju o zastupljenosti žena i muškaraca na upravljačkim pozicijama u poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj Pravobraniteljice za ravnopravnost spolova u kojoj je rukovodeća poslovna pozicija definirana kao *"bilo koje radno mjesto koje zahtjeva upravljanje, nadzor i odgovornost za učinak neke ustrojbene jedinice, odnosno skupine podređenih osoba."* Za istraživanje bilo je planirano minimalno 10 žena, a uzorkovanje je prekinuto kada je došlo do teorijske zasićenosti odgovora, odnosno kada je bilo utvrđeno da se ne dobivaju nove relevantne informacije. Tijekom uzorkovanja kontaktirano je više potencijalnih sudionica od konačnog broja intervjua, no unatoč pristajanju na sudjelovanje u istraživanju, zbog osobnih i poslovnih obaveza sudionica i nemogućnosti dogovora optimalnog termina provedbe ispitivanja neke intervjue nije bilo moguće realizirati.

Stupanj obrazovanja sudionica je visok, kako se i predviđalo s obzirom na rezultate raznih istraživanja koja su pokazala kako se na rukovodećim poslovnim pozicijama nalaze žene upravo tog stupnja obrazovanja. Tako i u ovom istraživanju 10 od 11 sudionica ima završen fakultet, dok jedna ima doktorat znanosti.

Pokušala se osigurati heterogenost uzorka na način da budu zastupljene žene različitih dobnih skupina, tako da najmlađa sudionica ima 38, a najstarija 58 godina. Međutim, najveći broj sudionica zastupljenih u istraživanju stariji je od 50 godina. Mlađe sudionice te sudionice s malom djecom unatoč pristajanju na sudjelovanje u istraživanju nisu bile u mogućnosti naći vremena za provedbu intervjua. Također, heterogenost je osigurana i na način da su u uzorku zastupljene sudionice koje rade i u privatnom (dvije sudionice) i javnom (devet sudionica) sektoru.

4.5. Mjerni instrumenti

Za provedbu ovog kvalitativnog istraživanja korišten je protokol za polustrukturirani intervju koji je konstruiran za potrebe ovog istraživanja. Pitanja su konstruirana na način da se njima obuhvate sve teme koje su se smatrale ključnima za dobivanje uvida u mehanizme i strategije žena koje su ujedno i majke, a rade na rukovodećim pozicijama koriste kako bi uskladile poslovne i privatne obaveze te napredovale na radnom mjestu. Najveći naglasak stavljen je na dobivanje uvida u tri ključna problema, odnosno fenomena za koje se smatra da se žene s njima susreću prilikom usklađivanja poslovnog i privatnog, a to su dvostruka opterećenost, cikličnost karijere i stakleni strop.

Protokol se sastojao od dvadeset pitanja podijeljenih u pet cjelina, odnosno tema. Teme su bile podijeljene na uvodna pitanja, pitanja o dvostrukoj opterećenosti, cikličnosti karijere, staklenom stropu te završna pitanja.

Kroz uvodna pitanja tražio se osnovni uvid u osobni život sudionica, odnosno stupanj obrazovanja koje su stekle, poslu koji trenutno rade te njihovoj obiteljskoj situaciji (jesu li udane, s kim žive, koliko djece imaju te koliko su djeca stara).

Dvostruka opterećenost sudionica ispitivala se kroz uvid u to u kojoj je fazi bila njihova karijera kada su odlazile na porodiljini(porodiljine) dopuste, kako izgleda njihov tipični radni dan ili tjedan i koja je razlika sada i kada su djeca bila mala te na koji način su organizirale svoje radne i obiteljske obaveze. Kroz ovu temu dobio se uvid u to tko radi što u njihovom kućanstvu, koliko je vremena za to potrebno te što smatraju da je najvažnije u usklađivanju osobnog i poslovnog kada se radi na razvoju karijere.

Cikličnost karijere ispitivala se kroz pitanja o tome jesu li planirale trudnoću (trudnoće) s obzirom na karijeru i jesu li poduzimale neke posebne korake vezane za njihovo radno mjesto i karijeru prije odlaska na porodiljini dopust. Također, željelo se dobiti uvid u to kako je izgledao njihov povratak u poslovno okruženje nakon porodiljinog dopusta te s kojim su se situacijama i izazovima pritom susretale i kako su ih rješavale.

U mehanizme nošenja s fenomenom staklenog stropa tražio se uvid kroz pitanja o tome na koji su se način drugi u poslovnoj okolini odnosili prema njima prilikom napredovanja u karijeri te s kojim su se izazovima i preprekama suočavale kao šefice te na koji su ih način rješavale. Također, ispitano je od koga su imale najveću potporu u razvoju karijere i na koji način te što smatraju vlastitim prednostima koje su im pomogle doći do rukovodeće pozicije.

Kroz završna pitanja tražen je uvid u to smatraju li sudionice da su zadovoljne svojom trenutnom životnom situacijom s obzirom na ulogu majke i poslovne žene te što bi promijenile kada bi mogle, kao i to što bi preporučile drugim ženama koje pokušavaju uskladiti majčinsku i obiteljsku ulogu i istovremeno napredovati u karijeri.

Struktura intervjua omogućavala je prostor za potpitanja i otvaranje tema koje nisu bile unaprijed predviđene, a pokazale su se kao zanimljive prilikom provedbe intervjua. To su ponajprije bila potpitanja vezana za provođenje slobodnog vremena i mogućnosti bavljenja vlastitim hobijima i interesima mimo poslovnih i obiteljskih obaveza.

5. Rezultati istraživanja

U rezultatima istraživanja prikazat će se i analizirat odgovori sudionica o ključnim temama i fenomenima koje su predviđene protokolom istraživanja te dodatne teme dobivene tematskom analizom transkripata. Za uvid u mehanizme i strategije nošenja s dvostrukom opterećenosti prikazat će se način organizacije kućanskih i obiteljskih obaveza te uloga supruga u preuzimanju "druge smjene" te pomoć od ostalih članova obitelji ili dodatne plaćene pomoći. Prikazati će se i odgovori dobiveni na temu odgađanja vlastite karijere zbog obiteljskih i privatnih obaveza. Mehanizmi i strategije nošenja s cikličnosti karijere biti će prikazani kroz uvid u odgovore sudionica na temu planiranja trudnoće s obzirom na karijeru i reakcije poslovne okoline te utjecaja majčinstva na karijeru, kao i odnos drugih u poslovnoj okolini prilikom njihovog napredovanja u karijeri. Za uvid u fenomen staklenog stropa prikazati će se odgovori sudionica na pitanje o samopredodžbi vlastitih sposobnosti te izazove i prepreke na rukovodećoj poslovnoj poziciji.

5.1. Dvostruka opterećenost: organizacija kućanskih i obiteljskih obaveza

Jedno od temeljnih pitanja za utvrđivanje dvostruke opterećenosti žena je bilo ono o načinu organizacije kućanskih i obiteljskih obaveza te ih se tražilo da opišu kako izgleda njihov tipičan radni dan ili tjedan, odnosno s obzirom da većina sudionica sada ima odraslu djecu, kako je izgledao dok su djeca bila mala. Time se željelo utvrditi koliki opseg takozvane "druge smjene" žene preuzimaju na sebe, odnosno na koji način je u njihovoj obitelji podijeljen posao i briga oko kućanstva i djece. Dobiveni odgovori odnosili su se na podršku i ulogu partnera, pomoć od vlastitih ili suprugovih roditelja te na vanjsku, angažiranu plaćenu pomoć.

Sudionice su navodile načine i primjere na koje su njihovi supruzi sudjelovali u podjeli kućanskih zadataka i brige o djeci. Dio njih naveo je kako smatraju da su kao partneri dobro podijelili poslove i zadatke, ali da nije bilo nekakve određene podjele.

Sudionica navodi: *"Obično je muž nabavljao namirnice a ja sam kuhala. Teže stvari je radio on, ja bih prala peglala. Pospremali smo zajedno. Nije bilo striktne podjele. Naučio se on i peglati. Iako mu i danas to ide loše pa mislim da bi mogao svoje vrijeme pametnije na nešto drugo potrošiti. Oko djece bi interesantnije aktivnosti obavljali zajedno, dosadnije aktivnosti je obavljao on."*(majka četvero djece, 58 godina, javni sektor)

Druga sudionica koja je rekla kako nisu imali pomoć do baka i djedova zbog udaljenosti naglašava važnost dogovora oko podjele aktivnosti sa suprugom:

"Suprug je imao brigu oko razvažanja djece na aktivnosti, u vrtić, nabava i dio kućanskih poslova. Ja sam brinula oko čišćenja, kuhanja. U principu smo se uvijek dogovarali i podijelili. Bilo je zahtjevno. Zato što nismo imali nikoga od baka i djedova za pomoć. Sami smo suprug i ja morali sve postaviti i organizirati. Djeca su išla u vrtić, muž ih je dovodio i odvodio iz vrtića jer je imao takvu mogućnost da djeca budu kraće u vrtiću, da ih kasnije može odvest i prije podići. Onda dolazak kući što je prije moguće, kuhanje ručka..."(majka troje djece, 57 godina, privatni sektor)

Slično tvrdi i iduća sudionica:

"Mi nikad nismo imali neke posebne podjele u kućanstvu, radi svatko što stigne. Dogovaramo se. Moj muž je oduvijek naviknuo da ja tako živim i da dosta putujem i on najnormalnije preuzima brigu kad treba. Mama i od muža roditelji isto uskoče ako nešto treba. Jedna dobra logistika. Naravno, za to je potrebno dosta organizacije, ali to je isto nešto što čovjek nauči s godinama i navikne se."(majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor).

Važnost zajednički provedenog obiteljskog vremena i dobro usklađivanje u obavljanju kućanskih poslova također navodi još jedna sudionica:

"Popodnevne odlaske u parkove, druženja i to smo nekako nastojali ili obavljati zajednički, da budemo zajedno kao obitelj ili je on odvodio djecu u park na igru s drugom djecom. Ja bih za to vrijeme spremala

ručak za sutra i eventualno neke kućanske poslove. Iako je on u velikom dijelu uskakao meni s obavljanjem tih kućanskih poslova. Spremanje stana, usisavanje, peglanje... Dakle nismo tu striktno imali podjelu. Veći dio nabave i toga sam obavljala ja, ali moram reći da sam imala veliku pomoć i podršku njegovu. Pomoć od djedova i baka nismo imali jer nitko od njih ne živi u Zagrebu i to nam je bilo doista teško organizirati. I uvijek kad bi bilo da je netko od djece bolestan, takve neke izvanredne situacije mi smo morali nekako to na drugi način organizirati." (majka dvoje djece, 50 godina, javni sektor)

Odgovor ove sudionice upućuje da se udio konkretnog angažmana njezinog partnera u obavljanju kućanskih poslova uglavnom svodio na "pomoć" i "uskakanje" supruga u poslove i zadatke koje sudionica smatra primarno svojim. Također, kasnije navodi kako je u slučajevima bolesti djece te u drugim izuzetnim situacijama upravo ona bila ta koja je uzimala slobodne dane ili odlazila na bolovanja, a nikad suprug, pritom ilustrirajući patrijarhalan koncept naglašavajući kako se podrazumijevalo da je upravo majka ta koja bi trebala ići na bolovanje i biti tada uz dijete:

"A po potrebi bi naravno odlazila na bolovanje. Iako su i ta bolovanja bila izuzetno rijetka. Ipak sam na njih uvijek išla ja, nekako se podrazumijevalo da je majka ta koja će to bolje odraditi uz dijete i za dijete i da bolje prepoznaje sve te potrebe djeteta. Kod nas je još uvijek to previše orijentirano sve na ženu, sve te obaveze."(majka dvoje djece, 50 godina, javni sektor)

S druge strane, sudionica koja je majka četvero djece navodi prepreke i poteškoće u organiziranju i usklađivanju obiteljskih i kućanskih obaveza kada osim što njeni i suprugovi roditelji nisu svakodnevno pomagali, nego samo u izuzetnim situacijama, često ni suprug nije preuzimao značajan dio kućanskih obaveza:

"Djed i baka su bili tu samo kada su oni bili bolesni, na nijedan drugi način nisu pomagali. Sve sam to zapravo sama napravila. Muž ih je vodio u park, ako sam ja imala drugog posla. Ali on je isto radio dosta prekovremeno. On je u to vrijeme imao dodatan posao popodne tako da nije od njega bilo pretjerane koristi. A i nije tako odgojen bio. Samo

sude pere. Nije sad da on nije ništa radio, ali ja sam to trebala organizirati. Napravio bi što bih ja rekla, ali nije shvaćao sam što treba." (majka četvero djece, 56 godina, javni sektor)

Osim navođenja kako je sama preuzimala i vodila većinski dio kućanskih i obiteljskih obaveza osim igre s djecom, ključno je i to što navodi da se zapravo od supruga nije očekivao dodatni angažman oko tih zadataka zbog njegovog velikog angažmana u poslovnoj sferi, iako su tada oboje radili prekovremeno. U navedenom odgovoru sudionice posebno je zanimljiv i naglašen koncept "mentalnog rada" koji se kako autorica Walzer (1998) navodi odnosi na manje vidljiv dio posla koji je odvojen od konkretnih fizičkih zadataka, kako vezano za brigu oko djece, tako i vezano za kućanske poslove. Waltzer pritom navodi kako su uglavnom majke te koje su zadužene za "mentalni rad", odnosno brigu i planiranje aktivnosti koje je potrebno obaviti unutar kućanstva.

Sudionica nadalje naglašava kako je bilo izuzetno teško uskladiti obiteljsko i poslovno u takvoj situaciji kada većina kućanskih poslova padne na majku, a uz to je potrebno balansirati i poslovne obaveze :

"To je znalo biti naporno. Vrlo naporno. Onda sam bila referent. Kako mi i primamo stranke i rješavamo predmete znalo mi se događati da ponesem pojedini spis kući. Neke stvari zahtjevnije su išle i kući, doma preko vikenda. Djeca su bila u vrtiću, onda bih ja došla kući. Prethodni dan bi skuhala pa bi podgrijali i jeli pa brzo u parkić dok ne padne mrak. Pa bih tjerala ajde, ajde kući. Dok bi ih okupali strpali u krevet i nahranili onda bi uslijedilo peglanje. Nisam nikad imala pomoć u kući. Bilo je stvarno naporno."(majka četvero djece, 56 godina, javni sektor)

Slično je navela i druga sudionica koja je majka petero djece, vezano za poteškoće u usklađivanju kućanskih i obiteljskih poslova kada suprug ne preuzima značajniji dio obaveza:

"Mama mi je kuhala ručak, tako da mi to nije predstavljalo problem, osim nabava namirnica i tako nešto. Moja su djeca bila pretežno zdrava pa nismo imali puno tih problema, iako uvijek ima i toga,

naravno. Tu sam ja išla na bolovanje. Kad bi mog muža pitati što on radi oko djece on bi rekao 'ja režem nokte'. Onda se svi počnu smijati a on kaže 'da, da, ali to je 100 noktiju tjedno, nije to ni tako malo, još plus mojih 20'. Tako da svaka pomoć dobro dođe, u svakom obliku. Ali moj muž se bavio karijerom, tako da je išao u poslovne škole i ostajao prekovremeno i tijekom vikenda, tako da sam morala i tu biti dežurna i više potegnuti oko kuće i djece. Jer on ima i zahtjevan hobi, bavi se slikanjem, tako da je onda i kad je doma i onda je zauzet prilično."
(majka petero djece, 57 godina, javni sektor)

Iz posljednjeg primjera vidljivo je kako je u obitelji sudionice glavni fokus i važnost stavljena na karijeru i posao njezinog supruga, unatoč nemaloj zahtjevnosti njene karijere. Zbog toga ona je sama preuzela veći dio brige oko kućanstva i petero djece, dok se, pogotovo u prvoj fazi razvoja poslovne karijere dok su djeca bila manja i tražila veći angažman i više vremena suprug mogao više posvetiti karijeri nego ona. Isto vrijedi i za pridavanje važnosti i slobode prilikom korištenja slobodnog vremena i bavljenja različitim hobijima i aktivnostima.

Kao jednu od najvećih prepreka u organizaciji i usklađivanju obiteljskog i poslovnog sudionice su navodile upravo problem užurbanih jutra, kada je trebalo pripremiti djecu za vrtić te stići na vrijeme na posao. Pritom više njih navodi kao ključno pomoć i podršku članova obitelji, prvenstveno od strane vlastite ili suprugove majke.

"Razlikuje se prije svega u vrsti posla koji radim sad i koji sam radila onda. Tada sam radila isključivo novinarski posao, bila angažirana snimanjima i montažom. Taj posao nema određeno radno vrijeme, mogla sam dobiti termin montaže navečer od 8 do 12, a može i ujutro od 8 do 2. Tako da je to zapravo posao bio koji je određivao i privatno vrijeme u smislu da nema stalnog radnog vremena od 8 do 5, nego to može biti od 8 do 10 ujutro, a može biti od 8 do 10 navečer, ovisno o projektu. Sva sreća moji su roditelji tad bili živi i dok je sin bio mali veliki dio tereta čuvanja i odgoja su oni imali. On je dosta vremena provodio kod njih, znao je i prespavati, ako sam ja imala navečer montažu ili nešto slično. Moj tata ga je najčešće vodio u vrtić kad ja

nisam mogla, on ga je preuzimao iz vrtića isto, a vrtić sam odabrala prema mjestu rada, odmah pored posla, tako da ga mogu kad idem na posao ostaviti, pokupiti kad odlazim, ako je sve bilo u neko regularno vrijeme.(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Iz prethodnog citata vidljivo je koliki značaj u organizaciji poslovnog i privatnog života pomoć članova obitelji, a također je zanimljiva i strategija prilagodbe u izboru vrtića po mjestu rada, umjesto po mjestu stanovanja sudionice.

Sudionica, majka 10-ogodišnjeg sina navodi kako je u doba kada je sin krenuo u jaslice, odnosno ona se vratila s porođajnog na radno mjesto morala znatno promijeniti životni stil i poslovni put. Uz promjenu radnog mjesta i prilagodbu radnog vremena, navodi i važnost pomoći od obitelji:

Kada je bio mali radila sam na pola radnog vremena pa sam ipak imala jako puno vremena da provodim s njim. Radila sam 4 sata, podigla bih ga iz jaslca relativno rano i imala to popodne koje je bilo slobodno. Naravno, kada sam počela raditi opet na puno radno vrijeme, puno odgovorniji posao, uz dosta putovanja što je možda dosta važno za reći...to nije bilo jednostavno. Dobro, sad je dijete veće i moji su se naviknuli na taj način života pa je sada lakše. Imam dobru logističku potporu od familije. Od mame, svekra i svekrve koji uvijek ulete i tako je bilo oduvijek kada je nešto bilo potrebno. Mama mi preko tjedna kuha za sina pa nemam taj dio za raditi i dosta blizu živimo pa je to organizacijski isto lakše, a i sin je sad veći i može sam ostati doma. Ja sam naučila živjeti intenzivno, odnosno raditi intenzivno, nisam nikad pitala osim kad je dijete bilo malo za radno vrijeme. Imam određenu fleksibilnost i mogu ako treba odraditi 100 sati, ali važan mi je i odmor. (majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor)

Pritom je bitno naglasiti kako sudionica navodi za određene kućanske poslove, poput kuhanja, da zbog majčine pomoći "ona nema taj dio za raditi", implicirajući pritom da to smatra prvenstveno svojim poslom i zadatkom, a ne zajedničkim nje i njezinog partnera.

Jedna sudionica navodi ključnim tu pomoć upravo u segmentu preuzimanja dijela tereta druge smjene.

"Ja sam imala sreću da sam imala roditelje koji su živjeli s nama u kući i koji su se jako angažirali oko djece. Iako su išli u vrtić, ali trebalo ih je i voditi u vrtić, školu, puno je toga bilo i trebalo je pomoći oko puno stvari. Tako da kad bi se došlo kući u 5 sati, onda krene drugi posao. Pranje, peglanje i ostalo. To je jako naporno. Bez takve nekakve pomoći sa strane ne bi to mogla." (majka troje djece, 57 godina, javni sektor)

Također, neke od sudionica navele su i angažiranje plaćene pomoći oko čuvanja djece i kućanskih obaveza kao metodu snalaženja s opterećenjem druge smjene.

"Ja sam tu doduše doista imala podršku obitelji. Uvijek je to bilo na jednak način složena situacija kao i danas. Naravno da je trebalo tako, pogotovo do tri godine starosti djeteta. Tada su ga čuvali baka i djed, a imala sam i djevojku koja ga je čuvala. Jer sam u to vrijeme putovala u drugi grad svaki dan na posao. Tako smo funkcionirali do vrtića, a onda je bilo lakše malo." (majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Druga sudionica koja je samohrana majka navodi:

"Kućanski poslovi nisu meni nikad bili prioritet u životu i san o kojem sam maštala kao djevojčica. Tako da sam često imala žene koje su dolazile jedanput dvaput tjedno počistiti i pospremati. Kad je sin krenuo u školu moja mama više nije mogla oko njega se baš previše angažirati, bila je bolesna tada teže. Tako da sam angažirala žene koje su ga čuvala, ali isto tako i muškarce. Tako da je jedan prijatelj koji je tad bio nezaposlen je uletio i godinu i pol čuvao sina, s njim učio i kuhao mu. Tako da je uvijek bila još neka osoba koja je taj dio domaćinskih poslova obavljala i nadopunjavala tako da je kućanstvo bilo čisto, uredno, odgovaralo standardu socijalnih službi, a da je dijete imalo red zapravo." (majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Kroz šalu, sudionica zapravo navodi ranije spomenuti mehanizam "odbacivanja" određenog dijela kućanskih poslova te prilagođavanje fokusa na stvari koje smatra najbitnijima te tako usklađuje sve obaveze.

Iako su neke žene navele kako su i uz privatni i poslovni život nalazile vremena za sebe i svoje hobije, dio žena naglasio je kako su u cijeloj situaciji balansiranja između poslovnog i privatnog najčešće patile one same, odnosno oduzimale od sebe i svog slobodnog vremena i interesa.

"Uvijek negdje nešto trpi. Nikad to nije neka ravna crta. Jedanput trpi dijete, drugi put trpi posao, treći put trpi kućanstvo, ali uglavnom nastojiš da ne trpi dijete. Najviše zapravo trpiš ti sam, barem ja to tako gledam. Nastojiš ekvilibrirati između svih i zadovoljiti sve potrebe djeteta, ali nitko nije savršen i uvijek je mama za nešto kriva. Na poslu isto tako, neki put nešto zezneš, ali uglavnom se naučiš biti vješti žongler između svega toga. Naravno, nauštrb sebe često. Najviše u smislu da neki put pređeš preko nekih fizičkih granica, umoriš se."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Osim zapostavljanja osobnih interesa, više sudionica je navelo kako su odgađale koncentriranje na karijeru dok djeca nisu porasla i krenula barem u osnovnu školu, jer su do tada u potpunosti bile posvećene isključivo njima.

"Djeca su onda već bila u osnovnoj školi. Taj prvi dio karijere sam bila više posvećena djeci. Radila sam normalno svoj posao, ali sam bila više posvećena njima jer mi je to bilo bitnije. Onda sam ja samo razmišljala o njima. Sve što sam htjela u životu je bilo vezano za njih. Onda sam u jednom trenutku shvatila da nisu oni cijeli moj život, da mogu i nešto drugo. Onda sam se malo više usmjerila na posao. A i onda doma više nije bilo toliko zahtjevno. Kad su malo veći. Onda se više ne mora biti fizički s njima u parku i igrati, više se treba razgovarati. A to se može i dok se kuha, čisti..."(majka četvero djece, 56 godina, javni sektor)

5.2. Planiranje trudnoće s obzirom na karijeru i reakcija poslovne okoline

Vrlo su zanimljivi odgovori na pitanje o planiranju same trudnoće/trudnoća s obzirom na radno mjesto i razvoj karijere te reakcije poslovne okoline na saznanje o trudnoći. Većina sudionica odgovorila je kako trudnoću/trudnoće nisu planirale, zbog različitih okolnosti poput toga da se prvi dio karijere poklopio s rađanjem djece te majčinskim obavezama i bio je usredotočen prvenstveno na djecu i njihovu dobrobit, te su se na samu karijeru i radno mjesto usredotočile tek kasnije u životu. Pritom se razlikuju odgovori po pitanju reakcija poslovne okoline.

Sudionice koje su navodile pozitivne reakcije poslovne okoline davale su uglavnom slične odgovore, kako je sve prošlo bez problema i da nije bilo nikakvih neugodnih situacija. Pritom je bitno napomenuti kako se u tadašnjoj fazi u karijeri uglavnom nisu nalazile na rukovodećim poslovnim pozicijama.

"Nisam planirala. I nisam nikad imala negativne ocjene toga. Čak ni neformalno. Tada sam bila u drugoj firmi i nisam bila na rukovodećem mjestu i nije bilo nikakvih problema."(majka troje djece, 57 godina, privatni sektor)

Druga sudionica slično tvrdi:

"Ne jer nije bilo potrebno. Jer ja u nijednom trenu nisam razmišljala o tome tako, meni su sva zakonska prava bila zagarantirana. I mene ništa taj porodijski od godinu dana nije stajao nikakvih gubitaka prava, karijere i toga."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Iako su neke navele kako su reakcije poslovne okoline bile pozitivne te da nije bilo nikakvih problema, vrlo je zanimljiv primjer koji opisuje pozadinu jedne od pozitivnih reakcija u radnom kolektivu.

Ona navodi:

"Ne, ne nisam planirala trudnoće. Ali firma je tolerantna, ženska, čak se potiče žene da budu trudne jer se onda zna da će ostati ovdje. Ove žene koje nisu trudne odmah se usmjere na karijeru i nastoje ju izgraditi u što kraćem roku. A nama je bitno da se dobro nauči posao,

za to je potrebno oko 3 godine. A ako želi samo karijeru nakon 3 godine će otići. A ako ostane trudna nakon godinu dana ostati će ovdje. Može ići na porodiljini, bolovanje, dobiti slobodan dan, ići ranije s posla...dosta smo slobodni i tolerantni. Jer znamo da će se posao obaviti i mi ćemo za to dati pogodnosti da se to ostvari i uskladi. Tako sam i ja uspjela."(majka četvero djece, 56 godina, javni sektor)

S druge strane, navode se i neke negativne reakcije poslovne okoline i načine na koje su se nosile s novonastalim situacijama u kolektivu.

"Međutim sam ja dosta dugo s posla izbivala jer sam morala odležati trudnoću. Tako da sam bila odsutna s posla 5 mjeseci trudnoće i kasnije godinu dana porodiljskog dopusta. Kasnije zapravo, kad sam se vratila na posao su me iznenadili odnosi, ne kolega nego kolegica. Na način da kada rodite pa kada se vratite s porodiljinog, možda je to bio samo moj doživljaj, ali kao da ste se vratili s pola mozga na posao. Kao sad si majka, pa ti hormoni rade, pa si više u sisama mlijeku pelenama nego na poslu pa si tupasta ili ne znam šta. 'Nemoj ti pričati valjda si pod hormonima.' To je bilo od žena koje tada nisu imale djecu, ali su se vrlo promijenile nakon vlastitih trudnoća. Bila sam začuđena, malo me to pogodilo. 'Halo, što je vama? Mislim ako netko rodi nije izgubio lijevu polutku mozga.' Ali kako sam ja bila radoholičar ja sam se brzo nametnula ponovo i ravnopravno radila sa svojim kolegicama. Ali malo začudno je to bilo. Nije bilo nekih specifičnih situacija, ali više komentari, ili te odbiju za neko snimanje 'nemoj, bit će to tebi prenaporno', ali treba biti i malo bezobrazan i izboriti se za to. Dode do nekakvih verbalnih nadmetanja i zauzmeš se za sebe. Ali to me baš iznenadilo."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Sudionica koja je majka petero djece navodi reakcije svoje poslovne okoline i svoju percepciju njih:

"Ne, moje su trudnoće bile čista stihija. Osim prve dvije. Bilo je svakakvih reakcija. Uglavnom onako posprdnih. Nije se baš nekako pozitivno gledalo na to. A onda nakon nekog vremena krene 'joj blago tebi, imaš krasnu obitelj, puno djece...'Tako nekako kontradiktorno. U

onom trenutku kad sam ja došla šefu i rekla nakon 8 mjeseci što sam bila na poslu 'ja idem opet...', naravno da to nije bilo baš dobro prihvaćeno. Nije me nikad nitko uvrijedio i tako, ali vidjelo se da to nije bilo baš prihvatljivo. Nisu baš sretni s takvim radnicima. Jer osim porodiljinih očekuju i puno bolovanja i svega toga. Kod mene toga nije bilo jer sam imala pomoć od roditelja. Tako da sam odradila tih 5 i nešto godina porodiljinog, ali nisam bila puno na bolovanju."(majka petero djece, 57 godina, javni sektor)

Iz toga se vidi kako i kada nema eksplicitno izraženih negativnih mišljenja ili poslovnih sankcija, da je ženama ipak na umu potencijalno loše prihvaćanje i nerazumijevanje od strane okoline za njihove majčinske obaveze te kako pokušavaju to riješiti na način da se dokažu profesionalno na poslu, rade što više i što manje izbjavaju kako ne bi došlo do drugih negativnih komentara ili reakcija.

"Ne, nisam planirala trudnoću. Kad sam zatrudnila nisam ni mislila da će mi to nešto ugroziti karijeru. Bila sam relativno mlada, 27 godina, nisam ni znala zapravo što to je, imati dijete i što je ta odgovornost. Tako da se nisam previše ni zamarala s time. Naravno bilo je nezgodno što sam bila kratko u firmi i što sam zatrudnila. Reakcija ne mogu reći da je bila baš sjajna, ali mi nitko mi se nije otvoreno osudio reći da to baš nije fer ili dobra ideja, tako da su svoje mišljenje zadržali za sebe. Ja sam odradila do kraja, nisam išla na čuvanje trudnoće, do kraja sam sve odradila."(majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor)

Ipak, jedna sudionica navela je kako je razmišljala o radnom mjestu i karijeri prilikom planiranja trudnoće i odlaska na porodiljini dopust.

"Jesam, da. Ja sam rodila to prvo i jedino dijete s 30 godina. Jasno da je to na jedan način bilo uvjetovano karijerom. Govorimo o pripravničkom stažu, pravosudnom stažu, govorimo o tome da sam jedan dio i htjela odraditi i uhodati se u posao...Da, jako smo planirali to. U smislu da je trebalo riješiti to imenovanje na funkciju i dobiti stalni posao. To mi je bilo bitno da odradim, svakako mi je to bilo vezano za to da to bude stalni posao i da sam sigurna u poziciju. Jednostavno to planiranje, dok si u nekakvom tom stadiju da poslije

pravosudnog kada je taj vrhunac nekakvog obrazovanja da je bitno da se dogodi to trajnije rješenje za karijeru, da se otvori taj put. Tako da je to planirano bilo."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

5.3. Utjecaj majčinstva na karijeru

Sve sudionice stavile su veliki značaj na ulogu majke te naglasile kako im je unatoč rukovodećoj poziciji i poslovnoj karijeri, upravo majčinski i obiteljski dio onaj primarni fokus u životu te da bi, da moraju birati između dvoje, izabrale upravo majčinsku ulogu jer ju smatraju važnijom za sebe. Nekoliko njih pozitivno je ocijenilo utjecaj majčinstva na svoju karijeru, odnosno, nisu majčinstvo navodile kao negativnu okolnost u vlastitom životu.

"Utjecalo je općenito na mene kao osobu. Da se osjećate potpuno, ispunili ste sebe. Sve ste ispunili. Napravili ste i svoju karijeru, imate dvoje prekrasne djece, i oni rade svoje karijere, grade svoje živote i nekako mi se čini da smo i suprug i ja uspjeli u tome." (majka dvoje djece, 60 godina, javni sektor)

Nadalje pak navodi kako je na radnom mjestu dobila dojam kako kolegicama koje nisu majke ponekad nedostaje empatije za druge na radnom mjestu, posebice s obzirom na njeno vlastito iskustvo rada u medicinskoj struci te to povezuje sa svojom majčinskom ulogom:

"Nemaju empatiju. To im fali. Možda me majčinstvo i obiteljski život tome naučilo. Na neki način da se suosjećate s drugim ljudima, nečijom patnjom. I to pomaže na radnom mjestu. Pogotovo u ovom zanimanju. Jer koliko god nemam direktnog kontakta s pacijentima, osim ako ne idem direktno na odjel...danas je to sve preko kompjutera. Ali pacijenti nisu papir. To su stvarne osobe i morate ih tako gledati. I na neki način suosjećati s njihovim jadom i nevoljom što su završili u bolnici."(majka dvoje djece, 60 godina, javni sektor)

Druga sudionica slično tvrdi:

"Ja mislim da imam puno više osjećaja za ljude, za životne situacije. I nekako meni je to normalno, da žena se realizira kao majka jer mislim da je to nekako prirodni slijed i tako stječeš puno više osjećaja za okolinu i za sve oko sebe. Samo pozitivno dolazi iz toga. Od pozitivnog mi je svakako dalo nekakvih organizacijskih sposobnosti, puno mi je pomoglo da se naučim bolje organizirati. Kako kuću, tako i posao. I imam inače majčinski odnos prema ljudima, svidjelo se to kome ili ne, ali tako je i na poslu, prema svojim podređenima. Tako da sam ja prenijela malo to iz kuće na posao."(majka troje djece, 57 godina, javni sektor)

S druge strane, posebice su zanimljivi odgovori iz kojih se vidi kako unatoč pozitivnom dojmu koji su sve sudionice ostavile vezano za svoju djecu i obiteljski život, ipak navode načine na koje je majčinska uloga ipak utjecaja na razvoj njihovih karijera.

Jedna sudionica, iako svoju majčinsku ulogu promatra izuzetno pozitivno, navodi kako misli da danas možda ipak majčinstvo djeluje kao otegotna okolnost kada se radi na razvoju karijere.

"Ja bih rekla da majčinstvo oplemeni čovjeka. Mislim da s time što sam ja radila ovaj posao dijete nije izgubilo ništa. Ne znam kako bi bilo na nekom drugom poslu. Ali mislim da na mnoge negativno utječe. Mnogo se ljudi danas uopće ne osuđuje, naprosto su poželjne ženske osobe koje su neudate, koje su spremne stvarno se isključivo posvetiti građenju karijere."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Također, dio sudionica naveo je odgovore koji upućuju na to da im je majčinstvo prebacilo karijeru u drugi plan te da su upravo zbog majčinskih obaveza počele mnogo kasnije u životu razmišljati o vlastitoj karijeri i napredovanju.

"Možda u smislu da nisam više bila toliko ambiciozna da se hijerarhijski jako penjem. Doduše nisam nikad bila takva, da mi je bitna hijerarhija. Bilo mi je bitno da jako jako dobro radim i da se nametnem kao jako dobar novinar, radnik, koji radi izvrsne reportaže i da tako budem

primijećena. Ovo hoću li biti urednik ili direktor programa nisu mi bile stvari u fokusu. Te stepenice mi nisu bile bitne, nisu bile fokus."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Također, pokazalo se i kako su žene zbog majčinstva svjesno zapostavile segment napredovanja u karijeri na neko vrijeme, a posebice je zanimljiv odgovor sudionice koja navodi kako se to dogodilo u razgovoru i dogovoru sa suprugom kao "zajednička odluka".

"Utjecalo je u tom segmentu što kada sam se zaposlila, s obzirom da je suprug u pravosuđu isto smo nekako zajednički i u razgovoru donijeli odluku da je možda bolje da nismo oboje u nekim 'težim' i izazovnijim područjima. Tako da u tom dijelu kada je bio objavljen oglas za drugi sud koji bi od mene iziskivao veći napor, dodatna ulaganja smo dogovorili, makar je to bila i moja odluka, ali u razgovoru sa suprugom sam odlučila da neću ići za time jer bi to iziskivalo više truda i nekakvog dodatnog angažmana koji bi onda oduzimao to slobodno vrijeme obitelji i djece."(majka dvoje djece, 50 godina, javi sektor)

Slična tema se provlačila kroz više intervjuja, sudionice su navodile kako im karijera u trenu kad su djeca bila mala nije bila nikako na prvom mjestu, već su se samo trudile dobro obavljati svoj posao, bez razmišljanja o napredovanju i uspinjanju na hijerarhijskoj ljestvici, te uglavnom navode kako smatraju da im se i poslovni uspjeh i rukovodeća pozicija jednostavno "dogodio".

"Ja nisam baš išla za karijerom, moram priznati. Ja sam potpuno zapostavila svoju karijeru ako ćemo iskreno. I omogućila suprugu da on napreduje jer se to općenito činilo puno perspektivnije za obitelj. A kad se moj treći sin rodio, onda sam rekla "ti si moj pravosudni, neću polagati pravosudni ispit sad". Tako da sam odustala od polaganja pravosudnog ispita. A ovdje je to išlo nekako...čovjek se polako dokazuje u poslu." (majka troje djece, 57 godina, javni sektor)

Žene su u toj situaciji balansiranja između obiteljskih i poslovnih obaveza uglavnom birale stavljati fokus na obiteljski i privatni život, smatrajući pritom vlastiti profesionalni razvoj i karijeru sporednom stvari te se nisu, pogotovo u tom prvom

periodu odrastanja djece, posvetile napredovanju i usavršavanju, preuzimanju inicijative i prilika u poslovnom svijetu. Mehanizam koji većina njih navodi je na neki način "mirenje sa situacijom" te davanja sve od sebe na poziciji kojoj jesu, bez traženja više te su zapravo na taj način čekale da se kroz vrijeme pokaže kakve su radnice i da se to primijeti i u konačnici nagradi napredovanjem.

"Ja sam takva da mi je to važnije od karijere. Ali da je utjecalo negativno, da. I mislim da bi ja sigurno dalje išla i ne bih ostala ovdje da nisam imala djece. I uvijek sam si ostavljala tu mogućnost, ako neću imati obitelj i djecu, onda ću se posvetiti karijeri. Čak sam mislila ići van na doktorat ili tako nešto. Kako sam se udala onda je sve to bilo zaboravljeno, jer je to sve išlo brzo, u 8 godina sam izrodila tu svoju petorku, i što je preostalo je to da ostanem tu i ćubim i radim koliko mogu i dokažem se tu koliko mogu u okolnostima koje jesu, a da ne zapostavim obitelj."(majka petero djece, 57 godina, javni sektor)

5.4. Odnos poslovne okoline prilikom napredovanja u karijeri

Iako su neke sudionice rekle kako nije bilo nikakvih neprimjerenih reakcija i odnosa unutar radnog kolektiva prilikom njihovog napredovanja na radnom mjestu te su skoro sve navele da nije dolazilo do nikakvih većih problema i sukoba, zanimljivi su navodi sudionica kako je ipak u nekim slučajevima dolazilo do situacija u kojima bi se osjećale određene tenzije i problemi. To se prvenstveno odnosi na situacije u kolektivu kada su sudionice dobile dojam kako možda drugi zaposlenici i njihovi podređeni smatraju da možda one nisu bile dovoljno dobar izbor za rukovodeću poziciju.

"Dobro, bilo je raznih ljudi i situacija... Nekih koji su mislili da s obzirom da sam taj prvi put imenovana za rukovoditelja organizacijskog dijela i dobila poslove koje nisam prije radila onda su mislili da ja to neću moći, da je bilo boljeg izbora od mene. Od ljudi koji su došli kao podređeni meni u tom odijelu. Ali toga uvijek ima."(majka troje djece, 57 godina, privatni sektor)

Slično navodi i druga sudionica:

"Ne mogu reći da sam imala nekakvih neprimjerenih odnosa kolega. Možda ono ljudski sam ja primijetila po nekom načinu ponašanja da možda neki kolege smatraju da bi oni bili pogodniji za to radno mjesto ili možda onako nekakva ljubomora. Ali to nikada nisu prema meni direktno na taj način iskazivali, to su više bile nekakve sa strane sitne reakcije kojima nisam nikad pridavala nekakvu veliku pažnju. Jedino sam vidjela da su ljudi skloni vas promatrati ipak na drugačiji način, malo vam podilazeći."(majka dvoje djece, 50 godina, javni sektor)

Također, do tenzija i neugodnih situacija dolazilo je i kada su sudionice po dolasku na rukovodeću poziciju postavile nove uvjete i tempo rada svojim podređenima što nije bilo najbolje dočekano.

"A to nema veze s majčinstvom, to je kao u svakoj firmi. Neki su bili zavidni i tako. Ja sam došla iz jednog skroz drugog odsjeka pa su me malo dočekali na nož. Jest da sam im dala više posla, ali sam i smatrala da treba više raditi. Neki su me podržali i tako. Bilo je prilično izazovno tih prvih godinu dana. Oni su bili navikli raditi onako laganini, po šablوني bez puno učenja, kava jedna druga, pa malo prošetati...a ja sam ih dala dodatnih poslova, inzistirala na točnosti pa je bilo svega."(majka četvero djece, 56 godina, javni sektor)

Naposljetku, bitno je napomenuti i slučaj sudionice koja je navela kako je sama sebi nametnula taj osjećaj manje vrijednosti, odnosno postavila pitanje je li zaista ona odgovarajuća osoba za višu funkciju koja joj je bila ponuđena.

"Ja sam sama kada sam odlazila s prvog stupnja na ovaj sud i poziciju, sama sam vodila računa o tome preskačem li ja na taj način nekoga. To je dakle bilo moje razmišljanje. Ali ono nije bilo uvjetovano okolinom. Nisam osjetila konkurenciju u tom smislu, da bi mi netko rekao nije ti još vrijeme ili tako. Jer sam relativno mlada došla na tu funkciju."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

5.5. Potpora u razvoju karijere

Dio sudionica kao ključno u razvoju karijere navodi potporu od članova radnog kolektiva, što od samih kolega, što od tadašnjih direktora. Pritom se vidi koliko im je bilo važno da ih i kolege, ali i tadašnji nadređeni prepoznaju kao kompetentne i vrijedne radnice te su im u konačnici i pomogli u razvoju poslovne karijere.

"Dosta sam potpore imala od svojih kolega zapravo. Radna okolina je bila dosta pozitivna. Najviše o samom poslu sam naučila od svojih kolega"(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

"Od svojih direktora. U smislu da bi me gurali 'ti to možeš'. Na primjer bivši direktor, a i sadašnji 'ajde ti to znaš, ti to možeš'. Tako da su me oni najviše tjerali, što se tog profesionalnog tiče. Mojima je bilo svejedno, što god da radim samo da radim i da imam plaću. Samo im je bilo bitno da smo i sestra i ja fakultete završile."(majka jednog djeteta, 56 godina, privatni sektor)

"A najveću potporu sam imala u svom osobnom i profesionalnom razvoju od bivše izvršne direktorice od koje sam jako puno naučila i s kojom sam godinama ovdje radila. Naučila sam neke jako važne stvari. Kako sam puno godina s njom radila i bile smo dosta bliske, i još uvijek smo, učila sam od nje i komunicirati i raditi i bit otvorena. Dosta smo mi različite i možda bi se netko iznenadio da to čuje, ali eto naučila sam puno. Tu neku borbenost i strast sam možda najviše od nje pokupila. "(majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor)

S druge strane, dio sudionica kao najvažniju potporu u razvoju karijere navodio je upravo konkretnu pomoć od članova obitelji, posebice vlastitih roditelja koji su bili ključni u preuzimanju dijela obiteljskih i kućanskih obaveza.

"Od roditelja, svakako. Na najkonkretniji mogući način. Oni su se stvarno angažirali oko moje djece, iako su stari roditelji bili, ali kako sam ja jedinica a oni bili samnom u kući onda smo to uspjeli nekako posložiti na opće veselje. Tako da je mogao tata ići svojim putem, ali dobro, to se sve negdje vrati. "(majka troje djece, 57 godina, javni sektor)

"Od muža sam imala najveću, od obitelji i od prijatelja isto. Od muža na način da je uvijek bio spreman napraviti bilo što od tehničkih stvari ako je to meni potrebno da bi ja bila zadovoljnija u tome kako sam nešto napravila ili što sam napravila. Doista mu mogu samo skinuti kapu, stvarno." (majka dvoje djece, 58 godina, javni sektor)

5.6. Samopredodžba vlastitih prednosti

Kada se govori o ženama na rukovodećim poslovnim pozicijama, veoma je zanimljivo razmotriti njihovu vlastitu predodžbu i mišljenje o tome zbog čega su uspjele u razvoju poslovne karijere te kako su došle do visokih poslovnih funkcija. Odgovori dobiveni u istraživanju na tragu su spomenute teorije autorice Sandberg koja je rekla kako žene neuspjeh internaliziraju i pripisuju ga vlastitim nedostacima, vrlo često uspjeh, pogotovo poslovni, ne shvaćaju osobno te ga pripisuju nekim vanjskim faktorima, za koje smatraju da same nisu previše utjecale na njih.

"Puno puta sam to razmišljala, okolnosti su mi jednostavno išle na ruku. To je stvarno istina. Tako su se stvorile okolnosti da sam to u jednom momentu došla, a očito onda je to išlo u pozitivnom smjeru kad već 15 godina to radim. Tu su se mijenjali i predsjednici i strukture, ali ja sam ostala. Jer tu se zaista radi o poslu gdje se na godišnjoj razini može promijeniti ova funkcija i preispituje se je li osoba koja radi ovaj posao odgovarajuća. Mislim da je to prije svega moja prednost, sklonost nekakvim kompromisnim rješenjima, dogovorima. Moj je odnos ovdje prije svega kolegijalan. Ja tako to gledam, tu smo svi isti među jednakima." (majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Iz tog je odgovora vidljivo kako sudionica sama za sebe ne smatra kako je vlastitim aktivnim djelovanjem puno pridonijela svom poslovnom uspjehu, vlastiti uspjeh pripisuje eksternom lokusu, odnosno vanjskim okolnostima i djelovanju drugih ljudi. Osim toga vidi se i kako sama svoju rukovodeću poziciju uopće ne doživljava kao ulogu koja joj donosi bilo kakvu moć.

Druga sudionica pak navodi:

"Mislim da je moja prednost bila u tom određenom momentu. To što zapravo sam bila osoba koja je prošla sve moguće stepenice zapravo, sva zanimanja. Poznavala sam od najosnovnijih početničkih novinarskih poslova do vrlo složenih produkcijskih poslova koji su potrebni da bi mogao organizirati takvu jednu firmu. Tako da je u jednom određenom momentu bilo zaključeno da na to mjesto dođem ja." (majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Ona smatra kako joj se napredovanje na rukovodeću poslovnu poziciju dogodilo jer je "odgovarala za tu funkciju u tom određenom momentu", odnosno smatra kako je do nje došla zahvaljujući dugotrajnom predanom radu i dobrom poznavanju posla što se u jednom trenu i prepoznalo. Kroz to je vidljivo kako ona svoj uspjeh pripisuje unutarnjem lokusu, odnosno drži da je do njezinog napredovanja u karijeri došlo zbog njezinog vlastitog dugotrajnog i kvalitetnog djelovanja u poslovnom okruženju.

"Ja mislim da mi je pomoglo to što imam dobre odnose s ljudima, to definitivno. Što otvoreno komuniciram, znam slušati i što jako cijenim kolegijalnost i uvijek ću se zauzeti za nekoga ako treba. Mislim da imam taj neki osjećaj za ljude. To su mi sve ove godine pokazale jer eto praktički u 7 godina nikakvu fluktuaciju nismo imali, ljudi su uvijek tu dolazili s veseljem i ostajali, uvijek naglašavajući te dobre odnose i mislim da sam ja tome doprinijela. To i ono što mislim da je neka moja kvaliteta u poslu je ta fleksibilnost i brzina. Što ne mora uvijek biti kvaliteta, ali brzina u smislu donošenja odluka. Nemam problema s donošenjem odluka i preuzimanjem odgovornost iza donesene odluke. Ali ono što sam prije rekla, da mislim da nisam pretjerano ambiciozna, da nemam taj 'drive', nego da sam realna u procjeni mojih mogućnosti." (majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor)

Ova sudionica, osim što također sama za sebe smatra kako nije previše poslovno ambiciozna, naglašava i jedan bitan aspekt rukovođenja, a to je naučena fleksibilnost i brzina kao i mogućnost donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti na radnom mjestu.

5.7. Izazovi i prepreke rukovodeće pozicije

Kroz pitanje o izazovima i preprekama s kojima se susreću na rukovodećoj poziciji, od sudionica su dobiveni razni zanimljivi odgovori koji dobro ilustriraju takozvani "ženski stil rukovođenja", odnosno "meko", demokratsko rukovođenje, nasuprot tradicionalnom muškom, autoritativnom.

"Bilo je prepreka. Oni koji su navikli sa mnom raditi ili koji su me znali, je iznenadio taj jedan drugačiji pristup. Da s ljudima razgovaraš, dođeš zajednički do rješenja, ili takoreći nenametljivo nametneš neko drugo, po mom mišljenju bolje rješenje...s njima nisam imala problema. Ali s ljudima koji su navikli raditi s izravnim autoritetima, tvrdim autoritetima je došlo do nesporazuma gdje onda misle da su naišli na vrlo mekanu lopticu, igračku. Da mogu agresivnošću nešto postići. Međutim, imam i ja to lice jedno, koje proradi u određenim momentima kada mi netko stane na žulj i kada radi gluposti. Onda proradi taj autoritativni dio u meni i to prekinem."(majka jednog djeteta, 58 godina, javni sektor)

Ipak, kako i sama sudionica navodi, taj stil rukovođenja nije uvijek jednako uspješan, odnosno nije podjednako uspješan sa svima. Iz tog je razloga bitno moći kombinirati više stilova i strategija za uspješno nošenje s izazovima na rukovodećem mjestu.

"Ima ih svakodnevno. Najteže su one vezane uz financije. Dakle kada nemamo dovoljno novaca i treba ljudima smanjiti plaće. Ili se nekim ljudima zahvaliti zbog toga. Ili kad projekt dođe do kraja, a netko je zaposlen na projektu i nemamo više omogućeno financiranje. To su jako teške situacije i takva situacija je bila prošle godine. Međutim ono na što sam jako ponosna je da smo uspjeli opet alarimirati načelo solidarnosti i svi smo si smanjili plaće kako bi svi mogli ostati. I tu sam jako zahvalna svojim kolegicama i kolegama koji su na to pristali i na taj način pokazali da im je jako stalo do onog što rade, a da im je manje stalo do samih primanja. Da vide taj neki viši smisao u svemu ovom što radimo i to mi je jako bitno. Da ljudi koji tu rade ne dolaze kao obični zaposlenici nego da dijelimo tu našu viziju na kojoj radimo."(majka jednog djeteta, 38 godina, javni sektor)

Iz ovog je citata vidljivo kako je sudionici izrazito bitno kakvu atmosferu stvara u kolektivu kao šefica te da se svojim radom trudi osigurati ugodnu i produktivnu radnu okolinu u kojoj su svi zaposlenici zadovoljni i jednako motivirani i usmjereni zajedničkom cilju.

6. Rasprava

6.1. Organizacija "druge smjene"

Što se tiče dvostruke opterećenosti žena koje istovremeno pokušavaju balansirati obiteljske obaveze, brigu oko djece i kućanstva te poslovne obaveze i napredovati u karijeri zanimljivi su odgovori sudionica na pitanje oko organizacije obaveza "druge smjene", odnosno podjele kućanskih i obiteljskih poslova. Dvostruka opterećenost žena, odnosno "druga smjena" podrazumijeva očekivanje od žena ukoliko rade, zbog poslovnih obaveza ne smanjuju svoj angažman i vrijeme potrebno za obiteljske i kućanske poslove. Mnoga istraživanja poput "Žene na tržištu rada - procjena utjecaja roda" pokazala su kako iako se na deklarativnoj razini muškarci i žene slažu kako bi trebali ravnopravno dijeliti poslove u kućanstvu, praksa često zaostaje za stavovima gdje se pokazalo kako ipak u mnogo većem postotku kućanske poslove češće obavljaju žene nego muškarci, navode Bertek i Dobroćić (2016).

Dobiveni odgovori mogu se klasificirati u jednu od tri kategorije, odnosno tri različita mehanizma organizacije druge smjene. Jedan dio sudionica naveo je kako su skoro u cijelosti same preuzimale te obaveze, drugi dio navodio je načine kako su se suprug i ona podijelili oko tih zadataka bez druge pomoći, a treći dio navodio je pomoć i od ostalih osoba u organiziranju tog dijela života, prvenstveno pomoć od strane vlastitih ili suprugovih roditelja, a ponekad i od vanjske, angažirane plaćene pomoći.

Sudionice koje su navodile sudjelovanje supruga kao ključno u preuzimanju dijela tih zadataka navodile su kako uglavnom nije bilo striktne podjele poslova, već da su se zadatci obavljali spontano, kako je tko stigao i mogao. Ipak, prilikom navođenja specifičnih poslova koje je njihov supružnik preuzimao na sebe, dobiveni su odgovori kako su uglavnom muškarci preuzimali onaj dio "vanjskih" aktivnosti, odnosno aktivnosti van kućanstva poput vođenja djece u vrtić, školu, na aktivnosti, nabavke stvari za kućanstvo, dok su one preuzimale veći dio obaveza unutar samog kućanstva poput kuhanja, čišćenja i spremanja. Tako da su se sudionice uglavnom na angažman supruga u kućanstvu referirale kao na "pomoć" s njihove strane, što se može protumačiti kako ipak veći dio tih obaveza i

same smatraju vlastitim zadatkom, dok je "pomoć" supruga u olakšanju tereta tih zadataka itekako dobrodošla.

Najveći dio sudionica ključnim je smatralo pomoć od strane članova obitelji, prvenstveno od vlastite ili suprugove majke. Sudionice koje su naglašavale upravo ovu vrstu pomoći kao ključan mehanizam za umanjivanje opterećenja druge smjene navodile su kako se pomoć od vlastitih ili suprugovih roditelja odnosila na kontinuiranu, uglavnom svakodnevnu pomoć oko brige za djecu i kućanstvo pri čemu su zadatci koje su njihovi ili suprugovi roditelji (uglavnom majke) preuzimale odnosili na sve od brige o djeci, kuhanja, spremanja i ostalih kućanskih poslova.

Manji dio njih navele su kako su se za pomoć u usklađivanju i stizanju obavljanja kućanskih obaveza ponekad koristile i angažiranom plaćenom pomoći, što za ispomoć oko kućanskih poslova, što za pomoć oko čuvanja djece. Sve osim jedne sudionice navele su kako su kao dodatnu plaćenu pomoć angažirale ženske pomoćnice, koja je navela kako je osim angažiranja žena za čuvanje sina, ponekad angažirala i muške osobe za taj posao.

Kroz odgovore sudionica potvrđeno je kako žene doista, čak i u slučajevima kada bi navele da smatraju da su sa supružnikom ravnopravno dijelile posao, najčešće one obavljale veći dio kućanskih poslova i preuzimale veći dio brige oko djece. Na sudjelovanje supružnika oko tih zadataka najčešće bi se referirale u terminima "pomoći", implicirajući time kako su te obaveze ipak i same smatrale svojim poslom, u kojem im u određenoj mjeri partner uskače. Sudionice koje su imale pristup dodatnoj pomoći od strane članova obitelji smatraju njihov angažman ključnim u usklađivanju poslovnog i privatnog života jer bi im u tim slučajevima pomoć od uglavnom vlastite ili suprugove majke značajno olakšala balansiranje obaveza. U slučajevima kada nisu imale pristup takvoj pomoći, ili ona nije bila dostatna, koristile bi se i angažiranjem vanjske plaćene ispomoći kako bi si olakšale opterećenje "druge smjene".

6.2. Cikličnost karijere

Žene koje se odlučuju na majčinstvo u tijeku profesionalnog razvoja često se susreću s fenomenom koji Walter naziva cikličkim oblikom karijere koji se generalno razlikuje od toka karijere muškaraca. (Leinert Novosel, 1999). Za razliku od muškaraca koji imaju progresivni oblik karijere, žene često zapadaju u zamku cikličkog oblika karijere pod utjecajem odlaska na porodiljini dopust, vraćanja nakon njega na istu (ili nižu) radnu poziciju, ponovnog rađanja i tako u krug što onemogućava progresivni razvoj karijere.

Pitanje "cikličnosti karijere", odnosno nemogućnosti napredovanja žena na radom mjestu radi odlazaka na porodiljine dopuste te brige oko djece i obitelji bilo je veoma bitno u ovom istraživanju. Pritom se kao bitan faktor za prevladavanje fenomena cikličnosti karijere prije provedbe istraživanja pretpostavio mehanizam planiranja trudnoće s obzirom na karijeru. Sudionice se pitalo jesu li planirale trudnoću s obzirom na razvoj karijere i tadašnje radno mjesto, uz pretpostavku kako je za uspješno napredovanje u karijeri bitno procijeniti optimalan trenutak u karijeri za "uzeti pauzu", odnosno odlučiti se na trudnoću i porodiljini dopust. Ipak, većina sudionica navela je kako nisu uopće planirale trudnoću(trudnoće). Pritom je bitno naglasiti kako su navodile da su u toj prvoj fazi razvoja karijere bile posvećene gotovo isključivo na majčinske i obiteljske obaveze te da su brigu oko djece stavljale na prvo mjesto i pritom se gotovo nimalo nisu posvećivale niti razmišljanju, niti djelovanju glede razvoja vlastite karijere. Gotovo sve su izjavile kako su se razvoju karijere posvetile ne samo nakon završetka porodiljinih dopusta i povratka na radno mjesto, već mnogo kasnije, kada su djeca već malo porasla i bila u školi te se intenzitet brige oko njih ponešto smanjio. Ipak, većina njih je navela kako zbog porodiljinih dopusta nisu imale previše brige oko radnog mjesta, odnosno da nisu pritom doživljavale neke posebne prepreke i osude radne okoline te da su bile relativno mirne i sigurne oko povratka na radno mjesto nakon porodiljinih dopusta. Bitno je pritom napomenuti kako je riječ o starijim sudionicama koje su većinom djelatnice državnih poduzeća te su njihova iskustva vezana za specifičan vremenski i radni kontekst. U tom kontekstu navodile su kako su imale potporu poslovne okoline ne samo oko porodiljinih dopusta, već i oko povremenih bolovanja zbog djece i sličnog izbivanja s posla. Ipak, sudionice

su navodile kako su se uglavnom trudile što manje izostajati s radnog mjesta i unutar radnog vremena dati sve od sebe da se pokažu kao izvrsne radnice te su sve stavile veliki naglasak na taj aspekt svoje karijere. U dijelu karijere kada se nisu mogle previše usredotočiti na razmišljanje o napredovanju naglašavale su kako su se trudile što više pokazati svoju odgovornost i kompetentnost na radnom mjestu te zaključile kako je to na kraju bilo ipak prepoznato i nagrađeno napredovanjem do rukovodećih pozicija.

U istraživanju se pokazalo kako su sudionice svjesno odgađale karijeru i razmišljanje o napredovanju na radnom mjestu posebice dok su djeca bila mala. Kroz intervju se pokazalo da se taj period uglavnom odnosio na razdoblje dok djeca ne bi završila osnovnu školu kada bi se opterećenje sudionica ipak malo smanjilo te su se mogle posvetiti karijeri. Time se donekle potvrdila teorija o cikličnosti karijere kod žena, najčešće sudionice nisu došle na rukovodeće poslovne pozicije dok nije završio period porodiljinih dopusta i prvi (najintenzivniji) period majčinstva, dok su djeca bila mala.

Također, kroz intervju se navodilo i kako su sudionice veći značaj stavljale na karijeru svojih suprug a te naglašavale kako su njima omogućavale da napreduju u karijeri i bile im potpora u tome, jer im se činilo kako je muževa karijera u tom trenutku važnija te su da bi njima olakšale napredovanje i fokusiranje na karijeru veći dio kućanskih i obiteljskih obaveza preuzimale na sebe.

6.3. Stakleni strop

Prepreke s kojima se žene nose prilikom napredovanja u karijeri često se ilustriraju pojmom "staklenog stropa", odnosno određene razine preko koje je teško ili nemoguće prijeći, a često se radi o preprekama koje su neprimjetne. Riječ je o diskriminaciji na radnom mjestu prilikom koje se kvalificiranim i sposobnim ženama onemogućava napredovanje, navodi Jergovski (2010). Heptonstall (2002) tvrdi da je ponekad riječ o strahu poslodavaca da će žena biti lošija u izvršavanju zadataka, pogotovo ukoliko dođe do situacije kada će morati izabrati između obiteljskog i poslovnog. Adamović (2010) navodi teoriju autorice Rhode da se

prepreke s kojima se žene suočavaju prilikom napredovanja na radnom mjestu, osim spomenutog "organizacijskog nepovjerenja" prema ženama i njihovom rukovodećem stilu, može podijeliti na unutarnje i vanjske. Pritom je vanjska prepreka upravo efekt staklenog stropa do kojeg dolazi zbog stereotipnog podcjenjivanja sposobnosti žena u radnom okruženju, dok su one unutarnje prepreke svode na internaliziranje tih stereotipa što dovodi do smanjenja ambicije samih žena za napredovanjem u karijeri.

Kada se govori o granicama napredovanja koje zaustavljaju žene, posebice one koje su ujedno i majke, prilikom dolaska na najviše poslovne funkcije zanimljivo je zapažanje jedne od sudionica koja je navela kako ima dojam da se u današnjem poslovnom svijetu preferiraju ženske osobe koje su neudate i koje su spremne posvetiti se isključivo karijeri. To je posebice bilo vidljivo u iskustvu jedne sudionice koja je navela kako je prilikom povratka s porodiljinog dopusta prolazila kroz neugodne situacije s kolegama koji su smatrali kako je zbog toga što je postala majka, manje sposobna preuzeti zahtjevnije poslovne zadatke i projekte te se morala izričito izboriti za njih i posebno se dokazivati svojim radom kako je dorasla tim zadacima i izazovima u poslovnom svijetu.

Pritom su zanimljivi navodi sudionica koji upućuju na to kako su u određenom trenutku karijere kada su djeca bila mala svjesno odustale od većih poslovnih ambicija te prepustile u tom trenutku suprugu mogućnost napredovanja u karijeri i pružile mu potporu u tom segmentu, dok su se one odabrale posvetiti privatnoj sferi. Navodile su kako su se na neki način "pomirile sa situacijom" i stavile fokus na obitelj i djecu te da su umjesto aktivnog smišljanja načina kako od početka djelovati na razvoju karijere radije odabrale polako se dokazati na radnom mjestu te da su na kraju bile zbog toga i prepoznate i nagrađene.

Veći dio njih naveo je kako nisu imale dojam da poslovna okolina prilikom napredovanja u karijeri negativno gleda na njih, već navode kako su, ukoliko su se i susretale s nekim izazovnim ili negativnim situacijama ili osobama to uglavnom lako rješavale. Navele su kako smatraju da ti izazovi i prepreke nisu imali veze s time što su žene ili majke, već su te izazove smatrale uobičajenim dijelom napredovanja u karijeri i izazova svake rukovodeće pozicije. Iako su naglašavale kako smatraju da se ili nisu susretale s previše negativnih situacija, odnosno da te

prepreke nisu imale veze s time što su žene ili majke, kroz svoje odgovore više sudionica je navelo kako su u radnoj okolini imale osjećaj da njihove trudnoće i odlasci na porodiljne dopuste nisu bili baš najbolje prihvaćeni, makar do konkretnih sukoba i problema nije dolazilo. Također, bitno je imati na umu kako do samog napredovanja u karijeri i dolaska na rukovodeće pozicije uglavnom nije dolazilo u periodu ranog majčinstva.

Prilikom razvoja karijere kao bitno sudionice su najviše navodile pomoć i potporu obitelji i partnera kao ključne faktore, a dio ih je naglasio i važnost potpore u poslovnoj strukturi. Pritom su prvenstveno naglašavale s jedne strane pomoć kolega na radnom mjestu, a pogotovo njihovih tadašnjih šefova koji su, kako kažu, prepoznali njihov potencijal i sposobnosti te ih na neki način "gurnuli" u više pozicije i potaknuli u napredovanju na radnom mjestu. Kada se govori o razvoju karijere, odgovori sudionica su donekle podijeljeni. Dio njih vlastiti uspjeh pripisuje eksternom lokusu, određenim vanjskim okolnostima koje su djelovale povoljno u njihovu korist u određenom trenutku te djelovanju drugih ljudi, posebice nadređenih osoba. Drugi dio sudionica ipak prepoznaje važnost internog lokusa te navode vlastite pozitivne karakteristike i djelovanje kao odlučujući faktor za vlastiti poslovni uspjeh. Svojim internim lokusom sudionice prvenstveno smatraju ono što Gerberding (Rosin, 2014) naziva novim "transformacijskim" modelom rukovođenja, odnosno "meta-rukovođenjem" koje je svojstveno ženama te zahtijeva drugačiji set sposobnosti i vještina od tradicionalnog "muškog", "okomitog" rukovođenja. U tom kontekstu sudionice prepoznaju svoje vještine koje su im pomogle kako za dolazak, tako i za nošenje s rukovodećom poslovnom pozicijom poput pregovaračkih sposobnosti, korektnosti prema suradnicima i podređenima, mogućnost shvaćanja tuđe pozicije i određene doze emocionalne inteligencije i empatije, što je nekoliko sudionica povezalo upravo s iskustvom majčinstva te smatraju da ih je upravo majčinstvo naučilo tome.

7. Zaključak

Kroz ovaj rad obrađena je problematika žena koje su ujedno i majke, a rade na rukovodećim poslovnim pozicijama. Mnoga istraživanja i radovi bave se temom i problemima žena na tržištu rada te diskriminacijom i otegotnim okolnostima i preprekama s kojima se skoro sve žene susreću. Ipak, posebna skupina žena na tržištu rada su žene koje su ujedno i majke, za koje se smatra kako se susreću s posebnim setom prepreka na radnom mjestu poput dvostruke opterećenosti, cikličnosti karijere te staklenog stropa, a to je posebice naglašeno ukoliko žele doći do rukovodećih poslovnih pozicija.

Tim pitanjima bavilo se istraživanje provedeno u sklopu ovog diplomskog rada. Eksplorativno istraživanje provelo se kvalitativnom metodom polustrukturiranog intervjua te je kroz njega intervjuirano 11 žena iz privatnih i javnih poduzeća koje su majke te ujedno rade na različitim rukovodećim pozicijama. Željelo se utvrditi kojim su se mehanizmima i strategijama koristile prilikom balansiranja privatnih i poslovnih obaveza te napredovanja u karijeri.

Moć je kao takva sociološki bitan dio rukovodećih pozicija, jer podrazumijeva da pojedinac na rukovodećoj poslovnoj poziciji s određenim stupnjem moći upravlja drugim ljudima i zadacima. Čak i u današnje vrijeme, usprkos određenom napretku i odmaku od starih patrijarhalnih struktura i dalje uobičajeno da je muškarac taj koji se nalazi na nekoj rukovodećoj poziciji. U tom kontekstu u radu su prikazana teorijska stajališta autora koji se bave problematikom ženskog preuzimanja moći. Pritom Sandberg (2014) navodi fenomen da žene često lošije procjenjuju vlastite rezultate i sposobnosti te iako duboko internaliziraju vlastite neuspjehe, ne čine to isto i za vlastite uspjehe i postignuća, koja često pripisuju vanjskim faktorima i okolnostima. Mnogi ti obrasci rezultat su socijalnog učenja, koji potiče iz dugotrajnih tradicijskih patrijarhalnih kultura gdje se kroz povijest dugo provlačila jednostrana dinamika u omjeru moći između muškaraca i žena.

Kada je riječ o specifičnim preprekama i izazovima s kojima se žene koje su ujedno i majke susreću prilikom balansiranja poslovnog i privatnog života, možda najvažniji fenomen je onaj "dvostrukog opterećenja", odnosno "druge smjene". Od žena se i dalje očekuje da unatoč često jednakom opsegu poslovnih obaveza

koje imaju i njihovi partneri, i dalje preuzimaju veći i značajniji dio kućanskih i obiteljskih obaveza. Iako su nedavna istraživanja pokazala određeni pomak po pitanju stavova glede pitanja o raspodjeli kućanskih poslova, deklarativna razina ipak prednjači nad praksom, jer u praksi i dalje žene obavljaju značajniji dio kućanskih obaveza, navode Bertek i Dobroć (2016). Pritom su žene primorane razviti niz strategija kako bi se uspješno nosile s opterećenjem "druge smjene", što se potvrdilo i kroz provedeno istraživanje. To su konstantna i aktivna pomoć i podrška vlastitih ili suprugovih roditelja u brizi oko djece i kućanstva, angažiranje plaćene pomoći ili jednostavno smanjenje svih aktivnosti glede sebe, svog slobodnog vremena i potreba te kućanskih poslova na minimum, kako bi se sve stiglo obaviti i moglo funkcionirati.

Drugi problem s kojima se žene susreću prilikom napredovanja u karijeri je fenomen cikličkog oblika karijere, odnosno razlika u generalnom toku karijere između muškaraca i žena. Žene koje se odlučuju na majčinstvo prekidaju progresivni tok svoje karijere odlaskom na porodiljini/e dopuste, a nakon toga i češće izostaju s radnog mjesta zbog brige oko djece, bolovanja i sličnih situacija. Iz tog razloga često institucije i firme više ulažu u muške radnike jer je veća šansa da će duže i kontinuirano ostati na radnom mjestu, što uvelike onemogućuje ženama jednaku šansu za napredovanjem na radnom mjestu. Iako su sudionice u ovom istraživanju uspješno nadišle fenomen cikličnosti karijere te u svojim područjima došle do rukovodećih poslovnih pozicija, kroz istraživanje se pokazalo kako je cikličnost ipak bila prisutna u prvoj fazi razvoja karijere jer su skoro sve sudionice do rukovodećih pozicija došle tek godinama nakon odlaska na porodiljine dopuste i prve faze majčinstva. Također je utvrđeno kako su u tom periodu omogućile supruzima da napreduju i posvete se svojoj karijeri, svjesno odustajući u određenom momentu od vlastitih ambicija i želja za napredovanjem. dok su one preuzele značajniji dio obiteljskih i kućanskih obaveza. Napredovanje u karijeri došlo je tek kasnije, kada su djeca malo porasla te su se mogle u većoj mjeri posvetiti sebi i svojoj karijeri.

Kada je riječ o fenomenu "staklenog stropa" u poslovnom svijetu, odnosno nevidljivoj prepreci koja onemogućuje napredovanje ženama iznad određenog stupnja, žene nerijetko imaju poteškoća s njegovim probijanjem jer poslodavci imaju u određenoj mjeri strah od toga da će žena biti lošija u izvršavanju radnih

zadataka na poziciji te da će, bude li morala birati, uvijek izabrati obiteljsko nad poslovnim. U istraživanju sudionice su navodile kako na radnom mjestu nisu imala nikakvih posebnih prepreka i loših iskustava glede trudnoće (trudnoća) i majčinstva, već su se trudile dobro raditi svoj posao i smatraju kako su za to u konačnosti bile i nagrađene napredovanjem kada je to u određenom trenutku bilo prepoznato. Pokazalo se kako su u određenoj mjeri svjesne vlastitih sposobnosti i pozitivnih karakteristika koje su im pomogle kako doći do rukovodeće poslovne pozicije, tako i njome uspješno upravljati.

Popis literature

- Adamović, M. (2011.) *Žene i društvena moć*, Zagreb: Plejada: Institut za društvena istraživanja.
- Badinter, E (2013.) *Sukob: kako ideal suvremenog majčinstva ugrožava ženu*, Zagreb: Algoritam.
- Bartolac, A., Kamenov, Ž., Petrak, O. (2011.) Rodne razlike u obiteljskim ulogama, zadovoljstvu i doživljaju pravednosti s obzirom na tradicionalnost stava *Revija za socijalnu politiku* god 18 br. 2 str 175-194 Zagreb.
- Bertek T. , Dobrotić I. (2016.) *Žena, majka, radnica Usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada u Hrvatskoj*, Zagreb: B.a.B.e. - "Budi aktivna. Budi emancipiran."
- Heptonstall, S. (2002.) *Poslovna žena: društveni položaj, karijera, obitelj*, Zagreb: Krug - Hrvatska udruga poslovnih žena.
- Hochschild, A , Machung (2012.) *The second shift working families and the revolution at home* Penguin books: New York.
- Jergovski, A (2010.) *Stakleni strop- granice u napredovanju žena na radnom mjestu Obnovljeni život*, Zagreb.
- Krapf, M., Ursprung, H.W., Zimmerman, C. (2014.) *Parenthood and Productivity of Highly Skilled Labor: Evidence from the Groves of Academe*.

- Kamenov, Ž., Galić, B. (2011.) *Rodna ravnopravnost i diskriminacija u Hrvatskoj*
Istraživanje "Percepcija, iskustva i stavovi o rodnoj diskriminaciji u
Republici Hrvatskoj" Biblioteka ONA: Zagreb.
- Leinert-Novosel, S. (1999.) *Žena na pragu 21. stoljeća: između majčinstva i*
profesije, Zagreb: Biblioteka TOD.
- MAMFORCE, Majčinstvo i karijera (2014) Institut za istraživanje i edukaciju
 'Zaposlena mama'
<http://www.mamforce.hr/EasyEdit/UserFiles/Objava%20za%20medije%20-%20Predstavljeni%20rezultati%20istra%C5%BEivanja%20Maj%C4%8Dinstvo%20i%20karijera.pdf> Posjećeno 5.1.2017.
- MAMFORCE <http://www.mamforce.hr/> Posjećeno 5.1.2017.
- Rosin, H. (2012.) *Kraj muškaraca i uspon žena*, Zagreb: V.B.Z. d.o.o.
- Sandberg, S. (2014.) *Ustrajnost: žene, poslovi i vođenje*, Zagreb: Algoritam.
- Sharon J. Bartley , Priscilla W. Blanton&Jennifer L. Gilliard (2005) *Husbands and Wives in Dual-Earner Marriages: Decision-Making, Gender Role Attitudes, Division of Household Labor, and Equity*, Marriage&Family Review, 37:4, 69-94, DOI: 10.1300/ J002v37n04_05.
- Walzer, Susan (1998): *Thinking about the Baby: Gender and Transitions into Parenthood*. Philadelphia, Temple University Press.